

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

A Atividade nas Centrais de Atendimento:
Outra Realidade, as Mesmas Queixas.

Camila Costa Torres

Brasília-DF, 2001

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

**A Atividade nas Centrais de Atendimento:
Outra Realidade, as Mesmas Queixas.**

Camila Costa Torres

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia
da Universidade de Brasília, como requisito parcial
à obtenção ao título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Júlia Issy Abrahão

Brasília-DF, 2001

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

ESTA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO FOI APROVADA
PELA SEGUINTE COMISSÃO EXAMINADORA:

Profa. Dra. Júlia Issy Abrahão

Presidente

Prof. Dr. Mário César Ferreira

Membro

Dra. Leda Leal Ferreira

Membro

Brasília-DF, 2001.

Meus sinceros agradecimentos:

À Universidade de Brasília, ao Instituto de Psicologia e aos professores que me acolheram durante todos estes anos e me propiciaram esta formação.

Ao CNPq pelo fomento à Pós-graduação e pelo subsídio para a conclusão deste estudo.

Ao DETRAN/DF, à empresa prestadora do serviço 1514 e aos seus operadores, sem os quais não teria sido possível a realização deste estudo.

À minha orientadora Júlia Issy Abrahão por ter acreditado em mim e investido na minha formação.

Ao Professor Mário César Ferreira pelo seu apoio durante este percurso.

À todos os colegas do Laboratório de Ergonomia pelo inestimável apoio, pelas discussões que alimentaram o desenvolvimento do meu trabalho.

À minha amiga-irmã Kênia B. Gubert por seu amor, por tudo que ela acompanhou e fez por mim.

Ao meu Pai e minha Mãe, que tudo fizeram para que eu chegasse aqui, graças ao seu apoio incondicional, ao seu amor e à sua dedicação.

À minha família e ao meu companheiro pelo carinho, paciência e compreensão.

Às minhas amigas Elaine, Emanuelle e Renata e às minhas alunas de dança pelo apoio e compreensão.

À minha querida tia Margareth Alves Costa por sua inestimável ajuda.

À Sílvia por sua contribuição e disponibilidade.

Aos funcionários do instituto de Psicologia, em particular, ao Basílio e a Edna.

Ao Pai Celestial e seus colaboradores, em particular ao meu anjo da guarda, companheiro de todas as horas.

Sumário

	Pág.
Introdução	1
Capítulo I	6
A Ergonomia, sua origem e seus principais conceitos	6
A carga de trabalho	13
Alguns estudos no setor de telefonia	17
Evolução tecnológica, informatização e carga de trabalho	21
Atendimento ao público, mediado por sistema informatizado, e carga de trabalho	23
Da telefonia ao tele-atendimento	31
Capítulo II – Método	37
Trajetória metodológica	39
Contexto	39
Sujeitos	42
Instrumentos	44
Procedimentos	45
Análise dos dados	48
Capítulo III – Resultados e Discussão	49
1. A natureza das tarefas e as informações prestadas	49
2. A organização e o controle do trabalho	54
3. Uma atividade complexa: exigências cognitivas e demandas dos usuários	59
4. As estratégias operatórias e de regulação	72
5. A configuração da carga de trabalho	75
6. Indicadores de saúde	79
7. Recomendações	87
Capítulo IV – Conclusão	89
Referências Bibliográficas	94

Índice de Figuras

Tabelas

Tabela	Título	Pág.
01	Comparação entre as definições sobre a prescrição das tarefas, segundo a gerência, a supervisão e os operadores	50
02	Relação de queixas dos funcionários e suas possíveis causas	86

Gráficos

Figura	Título	Pág.
03	Gráfico de categorização de chamadas conforme assunto, em dias e horários variados. Chamadas com e sem escutas. Tempo de observação - 26h / Total de Chamadas - 541.	60
05	Gráfico de categorização de chamadas conforme assunto, em dias e horários variados. Chamadas sem escutas Tempo de observação - 14hs / Total de Chamadas - 270	65
06	Gráfico de categorização de chamadas conforme assunto, em dias e horários variados. Chamadas com escuta Tempo de observação - 12hs / Total de Chamadas - 258.	66
08	Gráfico de distribuição de frequência do total de chamadas e dos atendimentos críticos, por horário de atendimento. Chamadas sem escuta. Tempo de observação - 14hs. Total de chamadas - 283.	70
09	Gráfico de distribuição de frequência do total de chamadas e dos atendimentos críticos, por horário de atendimento. Chamadas com escuta. Tempo de observação - 12hs. Total de chamadas - 258.	70
11	Gráfico de distribuição de frequência do absenteísmo justificado por atestados de saúde, nos meses de 07/99 a 12/99.	81
12	Gráfico referente ao absenteísmo justificado por atestados de saúde, nos meses de 01/00 a 12/00.	82
13	Gráfico de distribuição de frequência do absenteísmo justificado por atestados de saúde, de funcionários contratados no mesmo período, ausências de 08/99 a 10/99.	83
14	Gráfico de distribuição de frequência do absenteísmo justificado por atestados de saúde, de funcionários contratados no mesmo período, ausências de .	83
15	Gráfico de distribuição de frequência de funcionários contratados no mesmo período e do número de dias de licença, de 06/00 a 10/00.	84

Outros

Figura	Título	Pág.
01	Organograma simplificado do DETRAN/DF.	41
02	Organograma estimado da empresa prestadora do serviço 1514.	42
04	Fluxo de ações do operador para o atendimento de uma chamada com demanda de consulta de nada consta de veículos, especificação em multas.	63
07	Quadro com exemplo de um Atendimento crítico.	67 e 68
10	Quadro de palavras propostas para identificação das letras das placas pelo alfabeto fonético internacional e possíveis substituições realizadas pelos operadores.	73

Resumo

A informatização dos sistemas de tele-atendimento, ao buscar maior agilidade e eficiência na transmissão de informações, transformou significativamente o trabalho neste setor. Novas exigências foram, então, incorporadas às antigas tarefas, revelando outras características da atividade, e uma outra configuração da carga de trabalho.

Esta pesquisa teve como objetivo geral o estudo das repercussões da introdução de novas tecnologias em situações de atendimento informatizado, investigando a configuração atual da atividade das telefonistas e identificando os componentes que resultam em queixas que se repetem ao longo da história da profissão.

O estudo foi realizado na Central de Atendimento do DETRAN-DF, do qual participaram 25 dos 50 atendentes e as chefias diretas. A metodologia foi baseada no modelo metodológico de Guérin e cols. (1991).

Os resultados apontaram a carga cognitiva como sendo predominante, devido à complexidade das tarefas e às diferentes solicitações de processos cognitivos. A carga psíquica revelou influência e inter-relação no componente cognitivo, em função das exigências do atendimento ao público e das pressões da organização do trabalho. Ao componente físico atribuiu-se, sobretudo, as exigências de manutenção postural e a configuração inadequada do ambiente e dos postos de trabalho. A carga de trabalho, decorrente da articulação dos componentes físico, cognitivo e psíquico, determina a natureza desgastante deste trabalho. O papel do usuário é outro fator que contribui para a complexidade da atividade e seus efeitos sobre a saúde dos trabalhadores.

A introdução de novas tecnologias no setor, aliada à manutenção de modelos rígidos de organização do trabalho, sem considerar a variabilidade dos homens e a flexibilidade que essas tecnologias disponibilizam, acaba por configurar exigências que impactam, de forma nem sempre positiva, na saúde dos trabalhadores.

The computadorization of the public attendant systems by telephone seeks for greater quickness and efficiency in information transmission; it highly transformed the work in this sector. New demands were then incorporated to former tasks, revealing other characteristics of the activity and other configuration of labor load.

This research had as a general goal the study of the introduction of new technologies in situations of computadorized attendance reverberations, investigating the telephone operator's activity configuration and identifying the responsible components for complaints, which have persisted throughout this profession's history.

The study was made in the Central Attendance of DETRAN-DF, from which 25 to 50 attendants took part, as well as their direct heads. The methodology was based on Guérin and cols' methodological model (1991).

The results evidenced predominance of the cognitive load, due to its tasks' complexity and to different requests of cognitive processes. The psychic load revealed influence and inter-relation with the cognitive component, due to the demands of the public attendance and the job organization pressure.

To the physical component was attributed the demands of postural maintenance and the surroundings and the work placed was inadequad. The labor load was resulted by the articulation of physical, cognitive and psychic components determine the worn down nature of this job. The user's influence is other factor that contributes to the activity complexity and its effects on the workers' health.

The introduction of new technologies in the sector, allied to the maintenance of strict models of job organization, without considering the viability of men and the flexibility of these technologies disposes, ends by configuration demands which freeze, in a way not always positive, in the workers' health.

INTRODUÇÃO

O cenário do mundo do trabalho é caracterizado pela incontestável influência das inovações tecnológicas. O desenvolvimento tecnológico tem ditado a velocidade das transformações no mundo e nas sociedades; mudanças outrora lentas, graduais, mais passíveis de adaptação apresentam hoje um ritmo cada vez mais acelerado, exigindo dos sujeitos envolvidos no trabalho uma outra representação do processo.

A ergonomia é fruto desta época de transformações sócio-econômicas e tecnológicas que vêm ocorrendo desde o século passado, por se interessar profundamente pelas inúmeras mudanças que afetaram a relação homem-trabalho da produção artesanal aos dias de hoje com a automação e a robótica (Abrahão,1993).

Com a revolução industrial do final do século XVIII, a produção artesanal baseada na manufatura começou a ser transformada. Com o aparecimento da indústria a vapor as atividades antes descentralizadas, calcadas no trabalho domiciliar/familiar, de ofícios especializados, assumiram a configuração do sistema industrial de produção, no qual os trabalhadores “(...) eram reunidos e tinham de trabalhar de maneira padronizada, com um ritmo *determinado pelas máquinas*; trabalhavam em ‘turnos’ fixos de 10 ou 12 horas, ou mais; e ganhavam um salário por hora”(Kennedy, 1993, pg. 81).

Nesta mesma obra, Kennedy ressalta que os impactos destas mudanças sobre a sociedade foram nítidos; as estruturas das cidades foram modificadas e, principalmente, o modo de trabalhar. As condições de trabalho eram insalubres e o regime (organização do trabalho) explicitamente rigoroso.

O século XIX foi terreno fértil para o desenvolvimento tecnológico, as máquinas instalaram-se na cultura humana, inclusive as “máquinas pensantes”, responsáveis pela realização de inúmeras tarefas até então consideradas exclusivamente humanas; a informática é o grande símbolo deste momento (Macedo, 1989).

O advento da informatização inseriu, por sua vez, novas transformações no mundo do trabalho. Segundo Sperandio (1984) “... informatizar é introduzir a informática em um conjunto de relações sociais e técnicas cujo equilíbrio encontra suas raízes em uma rede de hábitos. A informática introduz uma nova tecnologia, mas também, na maior parte dos casos, uma nova organização, um novo sistema de valores e uma outra distribuição de poderes”.

O setor de telecomunicações é uma das áreas que adotou a informática como mediadora do processo de trabalho, estando pois, exposto aos impactos das inovações e apresenta um desenvolvimento tecnológico expressivo.

Os serviços, nesta área, têm como característica a transmissão, o armazenamento e a atualização de grande e diversificada quantidade de informação, destinada a um público altamente diferenciado, que pode abranger todos os segmentos da sociedade, tendo em vista a diversidade dos campos de atuação das telecomunicações.

As “Centrais de Atendimento” são as representantes expressivas do atendimento ao público nos dias de hoje e seguem as orientações do telemarketing, que diz respeito à utilização planejada e controlada das telecomunicações em ações de vendas, atendimento e demais setores mercadológicos das empresas. O telemarketing é fruto das inovações do mundo moderno e traz consigo a idéia de competitividade, lucro, progresso e desenvolvimento tecnológico.

Nesta perspectiva, a atividade do operador das “Centrais de Atendimento” possui características bastante específicas, determinadas pelas peculiaridades do

trabalho, tais como o contato com o público e seus problemas ou queixas, o ritmo de trabalho imposto pelos clientes e pela organização do trabalho. A natureza do trabalho é caracterizada pela grande solicitação de componentes cognitivos, sobretudo aqueles relacionados à memória, à atenção e à resolução de problemas, associados à precisão dos conteúdos das informações e à rapidez no atendimento.

Nesse sentido, é fundamental que os atendentes detenham informações relativas aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa; sobre as formas de negociação ou orientação; sobre técnicas de comunicação por telefone; técnicas de marketing; técnicas de relações públicas e, ainda, técnicas de padronização do atendimento. Além de dominar também seu novo instrumento de trabalho – o microcomputador.

Estas novas exigências, incorporadas às antigas tarefas e formas de organizar o trabalho, representam algumas das inúmeras modificações ocorridas no setor de telefonia ou tele-atendimento, que refletem sobre o processo laboral e seus atores.

Assim, diante desta configuração, esta pesquisa tem como objetivo geral o estudo das repercussões da introdução de novas tecnologias em situações de atendimento informatizado; investigando a configuração da atividade das telefonistas; identificando os componentes que determinam sua complexidade e que são responsáveis por queixas que se perpetuam historicamente.

Este estudo foi realizado na Central de Atendimento do Departamento de Trânsito de Brasília que conta com aproximadamente 50 operadores de telemarketing, que se revezam para atender uma potencial demanda de 600.000 usuários (nov. 1999), tendo em vista a frota de veículos do Distrito Federal.

A demanda deste estudo parte das queixas apresentadas pelas telefonistas, cujo conteúdo é muito próximo daquelas relatadas na literatura da década de 50. A natureza das queixas é, sobretudo, associada à fadiga, ao desgaste e ao sofrimento.

As questões norteadoras deste estudo buscam compreender as transformações no setor de telefonia, atualmente tele-atendimento, em função da evolução tecnológica, considerando a articulação das características da profissão no passado e na atualidade:

- As inovações tecnológicas, no setor de comunicações, favoreceram a relação saúde e trabalho?
- Como o trabalho no setor de telefonia incorporou tais inovações ocorridas ao longo do tempo?
- Quais foram os seus reflexos sobre a atividade?

Vale salientar que há uma definição internacional, que aponta a saúde como um estado de conforto e bem-estar físico, mental e social. O conceito de saúde adotado neste trabalho, acompanha Dejours (1986), no qual o autor aponta que a saúde não pode ser concebida como algo que é exterior ao indivíduo, um estado, pois ela não é estável, pelo contrário, ele ressalta que a saúde está em constante transformação, regulação ou adaptação. A saúde revela-se como uma sucessão de compromissos com a realidade que se manifesta nos planos material, afetivo-relacional (psíquico) e social. O bem-estar está intimamente ligado à liberdade, tanto para o corpo quanto para os desejos, em todas as esferas de atuação dos sujeitos (Dejours, 1986).

Este relato de pesquisa está dividido em 4 capítulos. No primeiro encontra-se a delimitação dos pressupostos teóricos que embasam o estudo, bem como um breve apanhado histórico de diversos estudos desenvolvidos no setor de telefonia, enfatizando-se os relacionados às repercussões desta atividade na vida dos trabalhadores. Ainda neste capítulo, apresenta-se as transformações ocorridas no setor de telefonia que o levaram ao telemarketing.

O segundo capítulo destina-se à descrição dos pressupostos metodológicos e da trajetória percorrida para o desenvolvimento deste estudo. Encontra-se também, a descrição do contexto estudado e da amostra de sujeitos que participaram da pesquisa.

No terceiro capítulo, são relatados os resultados obtidos e, concomitantemente, realiza-se a discussão dos mesmos, visando tornar a leitura dos resultados integrada e articulada com o estado da arte apontado na revisão da literatura. Pretende-se também, com esta escolha, facilitar a compreensão das transformações identificadas. Por fim, são apresentadas neste capítulo, algumas recomendações que visam melhorar as condições de trabalho na Central estudada, considerando principalmente as questões de saúde.

No último capítulo, dedicado à conclusão, explicita-se as ligações deste estudo com os demais retomados na revisão de literatura, buscando apontar os limites e as possibilidades do mesmo.

CAPÍTULO I

A Ergonomia, sua origem e seus principais conceitos

O termo Ergonomia foi usado oficialmente em 1947 na Grã-Bretanha para denominar as atividades desenvolvidas por Murrell, engenheiro, Floyd, fisiologista e Welford, psicólogo. Estes pesquisadores e suas equipes trabalharam conjuntamente durante a Segunda Grande Guerra, a serviço da Defesa Nacional Britânica e suas atividades iniciaram um movimento, baseado na cooperação pluridisciplinar, que se expandiu para a indústria e demais atividades civis (Wisner, 1996b).

Segundo Wisner (1996b), a Ergonomia dos Países de Língua Francesa, ou Ergonomia Francofônica, formalizou-se como corrente filosófica na França, na década de 50. Sua origem revela uma de suas principais características, a interdisciplinaridade, visto que é fruto da união de diversas disciplinas como a fisiologia do trabalho, a antropometria, a psicologia e a biomecânica.

A Ergonomia Francofônica possui um caráter, predominantemente, analítico, sendo seu principal enfoque a adaptação do trabalho ao homem. Esta disciplina foi reconhecida pela sua dedicação à luta pela saúde no trabalho, contra os acidentes, pela melhoria das condições de trabalho e, finalmente, pelas suas contribuições para sucesso dos processos de desenvolvimento e transferência de novas tecnologias (Wisner, 1996b).

Apoiado em reflexões de natureza epistemológica de Pacaud (citada por Wisner, 1996b), o mesmo autor retoma suas colocações acerca da interdisciplinaridade, em que ela afirma que a interdisciplinaridade não se refere à uma associação de técnicas, ou apenas ao diálogo entre especialistas, mas concerne um modo particular de pensar,

refere-se ao rompimento das barreiras do próprio espírito do pesquisador, de seu modo de pensar, ou seja, constitui uma abertura na forma de ver e lidar com a situação de pesquisa, tendo em vista o avanço do progresso científico e as necessárias articulações do conhecimento.

Uma das principais exigências científicas desta abordagem da ergonomia consiste na observação de situações reais de trabalho, diferenciando-se de outras áreas das ciências sociais, nas quais “ (...) a interação com o real destina-se à verificação de mecanismos hipotéticos, obtidos através de uma abordagem teórica ou a partir de modelos descritivos numa perspectiva empirista”(Abrahão, 1993, pg. 4). Partindo desde princípio a Ergonomia Francófônica diferencia-se também, da abordagem da Ergonomia Anglo-saxônica, voltada para o modelo experimental, priorizando a manipulação de variáveis e a verificação de seus resultados.

O objetivo central da Ergonomia Francófônica é projetar e/ou adaptar situações de trabalho compatíveis com as capacidades e os limites do ser humano, tendo como eixos para a intervenção o bem-estar dos trabalhadores, a segurança e a eficácia (Abrahão, 1993).

Esta corrente apresenta duas intenções fundamentais: 1) produzir conhecimentos científicos sobre o trabalho, as condições de realização e a relação homem-trabalho; e 2) orientar racionalmente a ação de transformação das condições de trabalho, através de recomendações, propondo instrumentos e princípios capazes disto (Dejours, 1996). Nesta ótica, revela-se o duplo sentido do trabalho para a ergonomia, pois este é, simultaneamente, objeto de estudo e objetivo a ser atingido (Teiger, 1992).

O trabalho como fenômeno social apresenta diversas facetas, desde recurso para a sobrevivência, assumindo um caráter obrigatório e penoso, como um fardo a ser carregado; passando pelo sinônimo de execução de uma obra ou da produção de algo

útil; podendo por fim, simbolizar um meio de realização pessoal, uma atividade realizadora, passível de integrar os sujeitos e de alguma forma constituir-se como fonte de retribuição simbólica e financeira.

O trabalho aqui será considerado sob a ótica de duas disciplinas, a primeira é a E.L.F. e a segunda é a psicodinâmica do trabalho, cujo enfoque será abordado mais adiante.

São muitas as discussões acerca do conceito de trabalho, sendo esta uma noção considerada ‘em obras’, pois diversos estudiosos da Ergonomia e de disciplinas vizinhas dedicaram-se à reflexão e à caracterização deste conceito que é para a Ergonomia Francófônica objeto de estudo e objetivo a ser atingido. Diferentes autores pertencentes a essa abordagem adotaram definições do trabalho que de certa maneira se complementam.

O sociólogo francês Terssac (1995), conceitua o trabalho como uma ação coletiva finalística organizada, que abrange a cultura e as prescrições organizacionais e todas as ações do indivíduo, visando completar as lacunas deixadas pela prescrição da organização do trabalho, reveladas no cotidiano.

Segundo a psicóloga e ergonomista Catherine Teiger (1992), o trabalho é uma atividade finalística realizada individual ou coletivamente, em um contexto e temporalidade particulares, determinados pelas exigências de cada situação, salientando que o mesmo não é uma atividade neutra, visto que engaja e transforma o sujeito que a executa, diante da variabilidade e das exigências das situações.

Na perspectiva da Psicodinâmica, sustentada por Dejours e Molinier (1994), o trabalho é uma atividade coordenada para responder ao que não está definido previamente pela organização prescrita do trabalho.

Além destas, outras definições, de outros estudiosos, são apresentadas por Ferreira (1997), revelando a dificuldade em definir um conceito tão complexo, multidimensional, composto por diversos aspectos, ora de caráter amplo e irrestrito, possível de se observar na maioria das situações, ora, revelando as peculiaridades de cada atividade. Assim, tem-se como referência para este estudo as conceituações acima apresentadas, considerando que as mesmas abrangem as principais noções que compõe este conceito.

Ao se observar estas definições, ressaltam-se as considerações acerca do trabalho como uma atividade finalística, ou seja, destinada a atingir um objetivo, de caráter individual ou coletivo, organizada segundo prescrições, por vezes, lacunares e, realizada em um contexto particular. Nestas características do conceito de trabalho encontram-se subjacentes outras que serão discutidas a seguir.

A tarefa é, segundo Montmollin (1990), aquilo que, convencionalmente, é apresentado ao trabalhador como um dado, refere-se ao conteúdo técnico do trabalho, compreendendo desde o meio físico onde se encontra seu posto de trabalho, as máquinas e os equipamentos que devem ser utilizados, as instruções que determinam a forma de execução e, finalmente, os objetivos (quantitativos e qualitativos) a serem atingidos. Assim, relacionado às tarefas está o trabalho prescrito, que diz respeito às determinações formais da empresa para o trabalho que deve ser executado. O trabalho prescrito é concebido com base em previsões sobre o que deverá ser o trabalho real, previsões estas muitas vezes distantes da realidade.

A toda tarefa associa-se uma atividade, que compreende os mecanismos utilizados pelos trabalhadores para realizarem-na. Montmollin (1990), afirma que a atividade é um processo complexo, original e em constante evolução, destinado a

adaptar-se à tarefa, todavia sendo capaz de transformá-la, sendo tarefa e atividade componentes indissociáveis do trabalho.

À atividade, corresponde o trabalho real, caracterizado pelo mesmo autor como aquele que se desenrola, efetivamente, no dia-a-dia das empresas, oficinas e indústrias, tendo em conta as variáveis aleatórias que se manifestam nas situações de trabalho. O trabalho real e a atividade englobam o inusitado do quotidiano de trabalho, dificilmente previsto nas normas e determinações prescritas.

As prescrições realizadas pela organização para determinar o que e como deve ser feito (trabalho prescrito), geralmente, consideram apenas parte do que realmente o trabalho exige do trabalhador (trabalho real), cabendo a este, desenvolver os mecanismos próprios, capazes de suprir este déficit, possibilitando assim, a realização do que é esperado.

A organização do trabalho refere-se ao conjunto de normas, regras e prescrições que determinam a forma de gestão e o produto resultante do trabalho, tendo como objetivo a produção. Nesse sentido, ela compreende os ritmos de trabalho, as pausas, os horários, os revezamentos, o treinamento.

A atividade resulta da união das prescrições da organização, às ações que o indivíduo realiza para dar conta das exigências da tarefa e, ainda, às suas características pessoais, experiência e treinamento; têm-se então, a definição do que se entende por atividade, como afirma Abrahão (1993).

A atividade apresenta uma função fundamental na situação de trabalho, pois a partir do desempenho das tarefas ela integra as prescrições e as imposições da empresa às características e aos conhecimentos dos trabalhadores, sendo que isto é realizado no quotidiano de trabalho, diante dos freqüentes imprevistos e das situações inusitadas. Desta forma, a atividade reúne em si a capacidade de integrar a empresa, o trabalhador,

as tarefas e a carga de trabalho, resultante do somatório dos componentes do processo e das interações dos mesmos (Guérin e cols., 1991).

O modelo de homem, subjacente a estes conceitos, considera a complexidade do ser humano em suas diferentes dimensões. Assim, ao estudar o ser humano, inserido na situação de trabalho, busca-se compreendê-lo na sua unicidade, evitando a fragmentação ou a decomposição do sujeito frente à realidade de trabalho. Compreender como o sujeito articula suas diferentes dimensões frente à imprevisibilidade da realidade pressupõe admitir a variabilidade inter e intra-individual, a variabilidade do contexto de trabalho, bem como a complexidade das situações.

Segundo Abrahão (2000) a variabilidade das situações de trabalho compreende desde as alterações das matérias primas, dos materiais e dos equipamentos, até as alterações das determinações, das normas, dos procedimentos e de toda a gestão dos incidentes.

Já com relação aos trabalhadores, a autora e a literatura apontam como fontes de variabilidade inter e intra-individuais as diferenças físicas (sexo, idade, dimensões), cognitivas (capacidades de memorização e síntese, nível de instrução, experiência) e psíquicas (história de vida, traços de personalidade), inerentes aos seres humanos e assim, inevitavelmente ligadas às relações estabelecidas no trabalho.

A complexidade das situações de trabalho está relacionada à complexidade das tarefas a serem desenvolvidas e das situações de trabalho. Segundo Wisner (1987) são consideradas complexas as situações em que a atividade do trabalhador é múltipla, ou seja, que requer a realização concomitante ou seqüencial de numerosas tarefas, principalmente, se a natureza das tarefas for diferenciada. Nestes casos, “o trabalhador é levado a organizar seu tempo e a ordenar suas diversas tarefas, de maneira às vezes variável, em função dos fatos novos que se produzem sucessivamente”(Wisner, 1987).

Desta forma, pode-se, sublinhar, dentre outros fatores, a aglomeração de ações, a gestão de imprevistos e a reestruturação do tempo e da ordem de execução das tarefas como características gerais das situações complexas.

O mesmo autor acrescenta alguns exemplos de atividades complexas, nos quais encontram-se:

- a atividade de agricultura;
- o trabalho nas minas;
- o trabalho artesanal;
- as profissões que envolvem relação com o público;
- os trabalhos ligados às exigências biológicas e psicológicas do homem (atividades de cuidado);
- atividades de manutenção;
- chefias.

Weill-Fassin (1990), ao resgatar o pensamento de Lamotte, caracteriza a complexidade a partir do componente cognitivo do trabalho, considerando complexa a tarefa que:

- apresenta grande quantidade de elementos a serem tratados;
- requer do trabalhador uma capacidade de avaliação e antecipação dos procedimentos e das situações críticas;
- exige elevada capacidade de abstração;
- possui natureza incerta e dinâmica, perturbando a ordem estabelecida.

Assim, a forma como a Ergonomia Francófônica busca compreender o trabalho, o homem e, principalmente, a relação homem-trabalho, revela o trabalhador, o executor da atividade, constantemente preocupado e ocupado com a regulação das operações nas

situações de trabalho, com a gestão dos imprevistos, a resolução de problemas, enfim, com a execução da atividade diante da variabilidade e da complexidade das situações.

Esta regulação ou adaptação das situações de trabalho é realizada por meio das estratégias operatórias e de regulação. As estratégias operatórias são operações mentais utilizadas para ajustar as competências do sujeito às exigências das situações (Abrahão, 1993) e as estratégias de regulação são mecanismos que os sujeitos utilizam para organizar sua atividade, possibilitando o cumprimento da tarefa (Silvino, 1999).

Ao buscar apreender a relação complexa entre o homem e o trabalho, a ergonomia dedica-se ao estudo de diversos aspectos dessa relação, adotando como princípio que toda atividade humana gera uma carga de trabalho.

A carga de trabalho

As atividades humanas, inclusive o trabalho, são compostas por pelo menos três componentes: físico, cognitivo e psíquico. Ao considerar a carga gerada pela ação, os ergonomistas da linha francesa propõem que, assim como a atividade, a carga de trabalho apresenta os mesmos três componentes (Wisner, 1987; Abrahão, 1993; Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

Segundo Abrahão (1993), o componente físico da carga de trabalho é expresso pelo investimento físico, gasto energético e trabalho muscular realizado pelos indivíduos sob as formas de posturas, gestos e dos deslocamentos necessários para o desempenho da tarefa.

O componente cognitivo concerne às funções perceptivas e mentais como memória, atenção, audição, visão; ao conteúdo cognitivo das tarefas e às exigências de tratamento de informações, tomada de decisão e resolução de problemas.

Já o componente psíquico é relativo aos elementos afetivos, relacionais, psicológicos, psicossociológicos e sociológicos da atividade, variáveis comportamentais, motivacionais e psicopatológicas.

Dejours, Abdoucheli & Jayet (1994), referem-se também aos níveis de conflito existentes nas representações conscientes ou inconscientes das relações entre os sujeitos e a situação de trabalho, bem como aos níveis de sofrimento, fadiga física, falta de sono e sobrecarga cognitiva que venham determinar alterações de ordem afetiva (Wisner, 1987).

Objetivando pois, o estudo da carga de trabalho em seus três componentes convém apresentá-los de forma a revelar alguns de seus determinantes e as conseqüentes relações originadas nas situações de trabalho.

Nos primórdios da E.L.F. predominavam os estudos acerca do componente físico, sendo abordadas questões relativas:

- às dimensões dos postos de trabalho;
- ao ambiente físico e os efeitos do calor, do ruído, da iluminação inadequada e dos ritmos impostos;
- aos esforços musculares exigidos;
- à deterioração ou envelhecimento das funções físicas e fisiológicas (Montmollin, 1990).

Estas questões eram pesquisadas na busca de respostas ou soluções para os problemas de fadiga, sobrecarga e inadequação das condições para os homens em atividade, em ação (Wisner, 1996a), sendo necessário desenvolver estes conhecimentos para subsidiar as determinações dos ritmos, de como deveriam ser os ambientes, as cargas e os postos de trabalho.

Com as transformações tecnológicas e do conteúdo do trabalho, ao longo dos anos, o componente físico foi sendo abordado pelos padrões determinados pelos estudos físico-ambientais, fisiológicos, antropométricos, visando minimizar, pelo menos aparentemente, os efeitos negativos do excesso de trabalho físico (Iida, 1990).

Com o processo de automação e informatização aumentou o número de tarefas com predominância das exigências cognitivas, tendo como repercussão o desenvolvimento do interesse pelo componente cognitivo.

Assim sendo, desenvolveram-se abordagens e conceitos específicos como:

- a ergonomia cognitiva, que dedica-se a tratar os aspectos relativos aos conhecimentos, às representações, aos modos de raciocínio e às estratégias cognitivas (Montmollin, 1990);
- a cognição situada, que diz respeito a utilização de conhecimentos durante a realização da atividade para dar sentido à ação do operador. Podendo provir de uma particularização de um conhecimento mais geral ou ser específica à situação (Amalberti, em Montmollin, 1995);
- a cognição socialmente distribuída (compartilhada), que apresenta a cognição como propriedade dos indivíduos e dos sistemas, considerando que um coletivo possui propriedades cognitivas diferentes dos indivíduos, em função da organização social estruturar as interações entre os membros do grupo (Filippi, em Montmollin, 1995);
- os estudos das representações para a ação que buscam compreender como se constituem as representações dos trabalhadores em situação de trabalho; referentes às representações que levam à ação (Weill-Fassina e cols., 1993).

Segundo os autores, as representações para a ação podem ser caracterizadas como produto e como processo. No primeiro caso referem-se às redes de propriedades,

de conceitos, de saberes, de *savoir-faire*, de crenças e de experiências construídos no decorrer da história do indivíduo a partir da sua relação com o trabalho. Como processo, as representações para a ação, tratam da elaboração individual e finalística pela qual são construídos e estruturados os conteúdos do sujeito frente ao contexto de trabalho.

Ao buscar compreender as representações utilizadas e desenvolvidas pelos sujeitos em função das exigências do processo de trabalho, a ergonomia busca apreender uma parte da realidade do trabalho que se manifesta nos sujeitos e é estruturada individualmente ou pelo coletivo de trabalhadores.

A análise do componente psíquico tem sido desenvolvida, sobretudo, pela Psicodinâmica do Trabalho, uma disciplina com a qual a ergonomia apresenta declarada interface.

Esta disciplina dedica-se à análise dinâmica dos processos psíquicos envolvidos na confrontação do sujeito com a realidade de trabalho. O seu interesse recai sobre as vivências subjetivas dos sujeitos, a intersubjetividade que permeia o trabalho e o lugar ocupado pelo trabalho nos processos de regulação psíquica (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

A carga psíquica é citada e considerada por diversos pesquisadores em vários estudos na ergonomia e, em alguns, revela-se como principal foco de interesse, como será apresentado a seguir. Contudo é pertinente salientar a necessidade de aprofundamento dos estudos relativos ao papel deste componente no conjunto da carga de trabalho.

Dejours aponta que a carga psíquica, muitas vezes, atua como reguladora da carga global, referindo-se à capacidade deste componente de modificar de um jeito ou de outro o resultado final da carga de trabalho (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). Esta influência do componente psíquico sobre os demais é subjetiva e variável, em

função da história de vida de cada sujeito, de cada trabalhador. O autor explica que isso não é um mistério, considerando a Teoria da Psicossomática e o caráter indissociável dos componentes da carga de trabalho. Na análise da carga de trabalho os três componentes atuam em inter-relação, sendo a separação meramente didática.

Alguns estudos no setor de telefonia – 1910/1980

Considerando os efeitos do componente psíquico sobre os demais da carga de trabalho e, mais especificamente o trabalho no setor de telefonia, foram retomados alguns estudos que analisaram a atividade no setor de telefonia e suas repercussões sobre a saúde dos operadores. Muitos datam do início do século XX, antecedendo pois, o processo de informatização, contudo, apresentam aspectos relevantes, tendo em comum a caracterização da atividade, da organização do trabalho e suas repercussões sobre os trabalhadores.

Teiger (1980) sugere que o olhar do ergonomista sobre o trabalho deve ser abrangente, quando se refere às conseqüências deste sobre a vida dos trabalhadores. A autora ressalta que, ao se analisar uma atividade de trabalho, é necessário compreender o tipo de trabalho em questão, considerando sua natureza, as condições para seu exercício, as exigências e imposições inerentes. Este esforço acaba por revelar o contexto em que se encontra o trabalhador e suas manobras para conciliar as características do trabalho às suas próprias. Foi desta forma que se tentou compreender os estudos e apresentá-los.

Em 1910, Dr. Juliard escreveu para Revista Suíça de Acidentes de Trabalho relatando os choques extra-corrente, às vezes fortes, que as telefonistas recebiam e que tinham como conseqüências crises de choro e até o abandono do trabalho. Ele descreve a atividade como por si só enervante, em função da demanda de uma grande tensão do espírito, acrescida da fadiga, da sobrecarga, da tensão nervosa e do efeito de receber

observações injustas, muitas vezes grosseiras dos clientes. O autor considerava este quadro propício a produzir, em sujeitos predispostos, verdadeiras neuroses, que deveriam ser consideradas como doenças profissionais (citado por Le Guillant, 1956).

Este mesmo quadro foi citado e rerepresentado por outros autores suíços, Fontègue e Solari, em 1918, no estudo “le Travail de la Téléphoniste”, no qual foi ressaltada a importância dos sinais de fadiga associados à esta profissão, a saber: cefaléias, insônia, dificuldade de refletir e fixar a atenção, humor por vezes massacrante e enervamento violento, síndrome descrita como “Neurose das Telefonistas”(citado por Le Guillant, 1956).

Em 1949, Mme. S. Pacaud publicou seu estudo “Recherches sur le travail des téléphonistes. Étude psychologique d’un métier”, no qual realizou uma análise precisa dos mecanismos da fadiga nervosa, caracterizando o trabalho como penoso, desencadeador de fadiga e de freqüentes manifestações de nervosismo (citada por Le Guillant, 1956).

Em 1956, Le Guillant e cols retomaram a pesquisa sobre a Neurose das Telefonistas, e apontaram como motivos para o desenvolvimento deste estudo as características das condições de trabalho que o progresso tecnológico tendia à instaurar pouco a pouco no setor terciário da economia. Estas condições foram definidas a partir da diminuição, pelo menos relativa, dos gastos energéticos musculares; da aceleração correlativa da velocidade das ações do trabalho e das cadências e, ainda, do acréscimo considerável dos esforços de atenção, precisão e rapidez.

A neurose das telefonistas foi descrita por Le Guillant como um quadro polimorfo de uma sintomatologia rica e variada de determinados distúrbios dominantes e reincidentes manifestados pelos sujeitos do estudo, que pode ser sintetizado da seguinte forma:

- uma “Síndrome Subjetiva Comum” de fadiga nervosa;
- alterações de humor e de caráter;
- distúrbios do sono;
- um conjunto de manifestações somáticas variáveis;
- repercussões destes diferentes distúrbios sobre a vida dos trabalhadores.

Neste estudo, Le Guillant compilou causas e efeitos (sintomas), relativos ao trabalho das telefonistas, no afã de justificar a incidência da Neurose identificada. Ao fazer referência a estudos anteriores e ao seu próprio Le Guillant ressalta as características e conseqüências desta atividade que, antes e depois de sua pesquisa, se mantiveram presentes: o progresso tecnológico constante, a redução relativa do trabalho muscular em detrimento ao trabalho intelectual e a aceleração das ações. A junção destas características levaram à racionalização do trabalho e à redução do tempo de execução, bem como à ocorrência de problemas de saúde (Le Guillant, 1956).

Além da racionalização do trabalho e da redução do tempo de execução revelou-se também como característica marcante da atividade no setor de telefonia o controle do trabalho como instrumento capaz de garantir a eficiência e a produtividade. Assim, com base nos estudos citados, pode-se sintetizar a configuração desta atividade em meados da década de 50 da seguinte forma:

- influência determinante do avanço tecnológico;
- conteúdo e esforço intelectuais predominantes;
- pressão temporal (aceleração das ações);
- padrões para execução (racionalização do trabalho);
- controle rigoroso (racionalização do trabalho);
- repercussões sobre a saúde dos trabalhadores em função do equipamento precário e do contato com o público.

Na década de 60, o estudo de Guilbert (1967) sobre as repercussões do trabalho na vida quotidiana, analisou as atendentes de informações telefônicas, ressaltando a grande necessidade de repouso que as mesmas necessitavam, muitas dormiam durante o trajeto de volta para casa e, assim, recuperavam uma certa calma para desempenhar as atividades do lar, as que não tinham a mesma oportunidade, sofriam as conseqüências e passavam o resto do dia tentando evitar um acréscimo de fadiga (citado por Teiger, 1980).

Nos anos 70 também são encontrados estudos baseados na análise do trabalho das telefonistas ou operadoras de sistemas telefônicos, nos quais são revelados sintomas de crises nervosas, modificações do comportamento e da personalidade, distúrbios de humor e de caráter, sensibilidade excessiva, irritabilidade e agressividade, ansiedade, dificuldades de ler e manter uma discussão, problemas de memória, perturbações de linguagem, empobrecimento do vocabulário, enfim, sinais significativos das repercussões deste trabalho sobre os trabalhadores (Laville e cols, 1972, citado por Teiger, 1980; Dessors e cols, 1978).

Um componente apontado por Le Guillant, em 1956, sobre a atividade das telefonistas é retomado por diversos estudiosos na década de 70, trata-se da pressão temporal, uma dimensão importante desta situação de trabalho. A preocupação constante com o tempo de realização da tarefa se fazia presente de tal forma durante a execução da atividade, a ponto de ser referência para a avaliação de outros elementos do trabalho. Esta preocupação com o tempo podia ser observada nas diferentes modalidades de aplicação das cadências, no ritmo de trabalho, que determinava o grau de domínio do operador sobre a intensidade de sua atividade (Laville e cols, 1972; Teiger e cols, 1974, citados por Teiger, 1980).

Já no final da década de 70, aos estudos mais voltados para a análise das repercussões do trabalho na vida dos trabalhadores agregam-se as queixas relativas ao distúrbio e a fadiga visual em função do trabalho de detecção de microfichas (Laville e cols, 1979).

Assim, ao se considerar a atividade no setor de telefonia, é possível notar que o passar dos anos não apagou muitos dos problemas do passado, pelo contrário, novas queixas e dificuldades foram sendo agregadas ao conjunto já revelado pelos pesquisadores do início do século XX, apontando que, malgrado o progresso tecnológico, os efeitos negativos deste trabalho persistem.

Evolução tecnológica, informatização e carga de trabalho

Segundo Wisner (1987), as atividades com carga cognitiva predominante existem há muito tempo, referindo-se ao trabalho das telefonistas, dos contadores e dos professores, contudo o número destas atividades aumentou rapidamente após o processo de informatização dos serviços. Este autor aponta que as tarefas predominantemente cognitivas, além de exigirem esforços de concentração, memorização e tratamento de informações, também são rigorosamente organizadas e apresentam um ritmo acelerado.

O fenômeno da informatização é resultado do processo de desenvolvimento tecnológico, buscado pelos homens no decorrer de sua história. Observando-se a história, é possível constatar que os seres humanos, desde o período pré-histórico estão continuamente desenvolvendo tecnologias (ferramentas, instrumentos, meios de comunicação) para transformar seu cotidiano, principalmente o trabalho. O objetivo subjacente, pode-se deduzir, ser uma melhoria das condições gerais de sobrevivência.

Especificamente, a informática, é fruto de uma busca humana de facilitar o trabalho, diminuir o tempo de execução e ser eficiente. Pode-se indicar como marcos

iniciais deste processo, o desenvolvimento de tecnologias para a realização de cálculos ou outras atividades de cunho intelectual, como a máquina que realizava somas e subtrações, criada por Blaise Pascal, em 1642 (Soares, 1988).

A máquina de Pascal realizava os cálculos com economia de tempo e trabalho e era considerada por seu criador como vantajosa por poder ser utilizada, inclusive, por pessoas, segundo ele, pouco inteligentes; Pascal argumentava que a máquina era capaz de ocultar a ignorância e a inexperiência do usuário, desde que ele soubesse marcar os números.

Em 1673, Leibniz cria uma máquina capaz de realizar também as operações de multiplicação e divisão. Segundo ele, para se desenvolver uma máquina mais perfeita seria preciso eliminar a necessidade da intervenção humana (Soares, 1988), esta concepção revela uma crença, que ainda hoje persiste, de que o “problema” da máquina é a incompetência humana ao operá-la.

Este pensamento germinou nos séculos XVI e XVII e foi denominado por Soares (1988) de “Culto da Máquina”, constatado pelo autor nos escritos de Remelli sobre a “Máquina de Ler” e o “Órgão de Flores”. Estas máquinas eram acionadas por pessoas escondidas ou no interior da própria máquina, ou em um recinto próximo. Este “Culto da Máquina sugere um mundo automático, onde o trabalho da máquina é valorizado e o trabalho humano é ocultado e desvalorizado, a máquina se transforma em símbolo de progresso”(Soares, 1988, pg.50).

Foi no início do século XIX, na Inglaterra, que Charles Babbage avançou as máquinas de calcular existentes criando a Analytical Engine, capaz de executar tabulações matemáticas complexas, precursora do ENIAC – Eletronic Numeral Integrator and Calculator, primeiro computador, criado em 1946, na Universidade da Pensilvânia. Apesar de toda a evolução tecnológica as idéias subjacentes permanecem.

No mundo informatizado, persiste a crença da super capacidade dos computadores e o mito de que o trabalho informatizado é lucrativo, ameno, suave e intelectual (Soares, 1988).

Com a introdução desta nova tecnologia, o componente cognitivo do trabalho foi ainda mais solicitado, malgrado todas as tentativas buscarem exatamente o contrário. Esta solicitação é evidenciada através da utilização constante dos processos superiores de percepção, memória, interpretação e tratamento de dados. Como ressalta Soares (1988, pg. 51) ao citar Alvin Toffler, “(...) o esforço humano é com a mente e não com o músculo. Em vez de aumentar a força bruta, as novas tecnologias aumentam o poder mental”.

Contudo, como já foi colocado, os componentes da carga de trabalho são indissociáveis e atuam de forma integrada, assim, apesar do trabalho informatizado solicitar explicitamente o componente cognitivo esta sobrecarga reflete-se sobre os demais componentes e faz emergir uma nova configuração do trabalho, de sua carga e de seus efeitos sobre os trabalhadores.

Outras variáveis do trabalho modificaram-se com o processo de evolução tecnológica, dentre elas estão as condições e a organização do trabalho. A seguir serão apresentadas estas e outras variáveis relacionadas especificamente ao serviço de atendimento ao público mediado pela informática.

Atendimento ao público, mediado por sistema informatizado, e carga de trabalho

O desenvolvimento social e tecnológico suscitou na atividade de atendimento ao público, mediado por sistema informatizado, outras exigências de natureza cognitiva e psíquica que influenciaram de forma determinante a configuração da carga de trabalho.

A literatura aponta como variáveis de estudo neste novo contexto:

- a organização do trabalho;
- a natureza das tarefas e o conteúdo simbólico do trabalho;
- as condições de trabalho;
- a rede ou suporte social;
- a história de vida dos sujeitos.

A organização do trabalho é o mecanismo através do qual a instituição regula o funcionamento e a atividade dos trabalhadores, nesta categoria estão envolvidos os processos relativos às definições de ritmo, horários, turnos de trabalho, revezamentos, treinamentos, determinações quantitativas e qualitativas de produção, repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle (Abrahão, 1993; Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

Frederick W. Taylor foi um dos primeiros a se preocupar e a efetivar um modelo específico de organização do trabalho. Taylor, considerado por Montmollin (1990) como o campeão obstinado da racionalização do trabalho, dedicou-se, no início do século XX, a diversos estudos de laboratório para embasar suas determinações sobre a execução do trabalho, como por exemplo o estudo dos tempos e movimentos, para determinar o ritmo.

Montmollin ressalta a importância histórica do modelo de Taylor, colocando-o como “Pai da organização racional do trabalho”. Atualmente, o taylorismo é famoso, principalmente, por seu radicalismo. Seus pressupostos influenciaram fortemente as concepções acerca do trabalho e de como o mesmo deveria ser executado e, ainda hoje, há resquícios deste modelo na mentalidade dos organizadores do trabalho, cujos princípios podem ser assim sintetizados:

- deveria haver uma cisão entre os que planejam (pensam) e os que executam o trabalho;
- o trabalhador deveria limitar-se a fazer o que era determinado e seria motivado financeiramente;
- o trabalho deveria ser organizado de forma a favorecer o aumento da produção e a diminuição do tempo de sua execução.

Este modelo de organização do trabalho privilegiava a produção em detrimento do trabalhador, considerado um mero componente do sistema produtivo, sendo secundarizadas suas capacidades intelectuais e sua afetividade.

Segundo Dejours (1987), o modo pelo qual o trabalho é organizado influencia diretamente os indivíduos, suas aspirações, motivações e desejos, principalmente, quando são determinações exclusivas da instituição, estando os sujeitos afastados das regulamentações de seu trabalho ou, até mesmo, impossibilitados de opinar.

A rigidez da organização do trabalho retira a participação dos trabalhadores deste processo, estando estes, limitados às determinações superiores. Sendo assim, não há a possibilidade dos trabalhadores buscarem uma adaptação espontânea do trabalho à sua realidade, o que pode gerar insatisfações, sentimentos de indignidade, inutilidade, desqualificação e, até, depressão (Dejours, 1987). Estes sentimentos podem provocar ou agravar problemas de saúde dos trabalhadores, prejudicando o sujeito envolvido no processo, seu desempenho, a produção e a instituição.

A impossibilidade ou as dificuldades de transformar ou adaptar as determinações da organização do trabalho é fonte de insatisfação ou de sofrimento a partir do momento que os trabalhadores sentem como esgotados seus recursos para transformação. Em decorrência dos fatores citados, a saúde pode estar comprometida e ameaçada. Dejours (1980, em Wisner, 1994) aponta como um dos principais pontos de conflito e, por

conseqüência, provocadores de sofrimento psíquico as relações, muitas vezes rígidas, entre o trabalhador e a organização. Esta relação pode ser considerada como conflituosa por contrapor a expectativa do trabalhador à rigidez sobre o modo de funcionamento e produção da organização.

A organização do trabalho, segundo Mendes (1995b), deve ser um compromisso resultante da negociação social simultânea entre os pares e os diferentes níveis hierárquicos, considerando que sua definição técnica, com relação à realidade produtiva é sempre insuficiente, e exige reajustes constantes e reinterpretações por parte dos sujeitos.

Quando a organização do trabalho assume uma configuração flexível, resultante de compromisso e negociações entre os envolvidos no processo, ela pode tornar-se um recurso para o equilíbrio psíquico (Mendes, 1999), sendo viabilizada a transposição da esfera do sofrimento, propiciando, assim, um suporte favorável para o desenvolvimento da atividade.

A relação que o trabalhador estabelece com sua tarefa é uma outra dimensão que influencia a saúde e a produção. O nível de investimento no trabalho realizado pelos sujeitos, qualquer que seja seu tipo, afetivo ou material, é determinado em parte pela natureza das tarefas, e conseqüentemente da atividade. Tarefas excessivamente complexas ou nas quais há um subemprego das capacidades, como afirma Dejours (1987) podem gerar sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação, podendo levar o sujeito à depressão e ao sentimento de cansaço.

A atribuição de sentido às tarefas está vinculada a um processo denominado ressonância simbólica, que é caracterizado pela reconciliação entre o inconsciente dos sujeitos e os objetivos da produção. Para que este processo revele-se viável é fundamental que a tarefa tenha um sentido para o sujeito, determinado a partir de sua

história de vida e, ainda, que a organização do trabalho apresente certa flexibilidade, propiciando, então, a compatibilização entre as representações simbólicas dos sujeitos, seus investimentos pulsionais e a realidade de trabalho (Mendes, 1995a). Wisner (1987) acrescenta que a carga mental (cognitiva e psíquica) é elevada em situações complexas, nas quais diversas e numerosas tarefas interagem, ou ainda, quando há uma desproporção entre as exigências da tarefa e o pessoal disponível.

As atividades de atendimento possuem uma característica específica, que ao ser inserida no contexto de análise da natureza das tarefas, influencia diretamente os componentes cognitivo e psíquico do trabalho. Wisner (1987) ressalta que as situações de trabalho que podem causar um sofrimento mental e físico de maior intensidade são aquelas que aliam a forte carga de trabalho com as exigências do atendimento ao público, ou seja, as atitudes negativas do público em questão.

As freqüentes reclamações do público relativas ao desempenho da atividade, isto é, às informações solicitadas, que não foram prescritas, ou mesmo que são ditas “proibidas” no treinamento pela organização, podem contribuir para este aumento do desgaste dos trabalhadores, principalmente, daqueles que trabalham em instituições que atendem aos mais diferentes tipos de público. São exacerbadas, nestes casos, as exigências cognitivas e psíquicas que acabam por se refletirem no corpo e na saúde dos sujeitos.

O trabalho de atendimento ao público exige, constantemente, uma postura de amabilidade, cordialidade e paciência. Em serviços nos quais, os atendentes estão vinculados a outras pessoas, ou o trabalho é mediado por algum aparato tecnológico, esta exigência pode ser fonte de desgaste, pois quando a demanda do usuário é problemática ou ultrapassa as capacidades e recursos do trabalhador este fica

impossibilitado de desenvolver sua atividade, frustrando suas expectativas e seus objetivos no trabalho.

Os sentimentos apontados também são identificados na relação estabelecida entre significação do trabalho para os sujeitos e o conjunto que constitui a empresa. Trata-se da forma pela qual os trabalhadores observam a relação do seu trabalho com o restante da instituição. A relação pode ser de insatisfação pelo não reconhecimento, por parte do conjunto da organização, da atividade desempenhada, do esforço para tal e do seu valor.

As condições físico-ambientais, outra dimensão de análise, é entendida aqui como as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto e do ambiente de trabalho (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994), que também influenciam a configuração da carga de trabalho, principalmente se forem consideradas juntamente com os componentes cognitivo e psíquico e com a organização do trabalho. Os três componentes da carga de trabalho são indissociáveis, quando um é afetado, necessariamente, os outros também o são, exatamente porque atuam de forma articulada.

Ao trabalhar, os sujeitos coordenam ações motoras, racionais, motivacionais e emocionais. Não há ação humana que dissocie seu agente para que a mesma seja executada. Trabalhos predominantemente cognitivos, por exemplo, podem ter repercussões psíquicas e físicas. O tratamento de informações sobre fundo ruidoso aumenta a carga de trabalho de um atendente tanto no papel de emissor quanto no de receptor. No primeiro caso, por ter que falar mais alto e, no segundo, por ter que redobrar a atenção. Assim, aspectos do ambiente podem não ser determinantes sobre o componente psíquico do trabalho, mas certamente podem ser agravantes em situações que apresentem condições de trabalho inadequadas.

Segundo Dejours (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994), os aspectos relativos às condições de trabalho têm por alvo principal o corpo dos trabalhadores, no qual eles podem ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas, já os eventos da esfera psíquica estão mais relacionados aos aspectos relativos à organização do trabalho. Contudo pode-se questionar se estas conclusões não se aplicam mais diretamente ao que se refere às causas do sofrimento, pois com relação aos efeitos do mesmo sobre a saúde dos indivíduos e sobre sua atuação ou desempenho é notável a articulação entre os componentes físicos, cognitivos e psíquicos. O próprio Dejours, em análises das manifestações psicossomáticas e suas relações com o mundo do trabalho aponta isto (Dejours, 1986), revelando que o funcionamento psíquico pode ser abalado por conflitos gerados pelo confronto entre as necessidades do corpo-mente e da satisfação destas no espaço de trabalho (Dejours, 1986,1987 citado por Mendes, 1995b). Outros autores apresentaram considerações sobre esta discussão, que não se revela exaustivamente desenvolvida (Filho-Lunardi & Mazali, 1996).

A falta de equipamentos, instrumentos e materiais situa-se na mesma escala das condições físico-ambientais, pois, por mais que os outros aspectos estejam atendidos, caso o trabalhador não possua recursos para desenvolver o seu trabalho, estratégias terão que ser criadas para que os objetivos sejam alcançados. Situações inesperadas ou conflituosas poderão suscitar sentimentos de ansiedade, frustração e, ainda, sobrecarga nas outras esferas da carga de trabalho.

As redes sociais desempenham papel fundamental sobre o componente psíquico do trabalho, a troca de informações e a cooperação são aspectos que se destacam. Os sujeitos ao se encontrarem em dificuldades recorrem às redes sociais, buscando apoio e experiências. Estas relações podem ser notadas entre experts e debutantes, como também entre sujeitos de competências semelhantes. Cabe ressaltar que este recurso é

bastante utilizado em situações nas quais as redes são aprovadas e nas quais os níveis de tratamento de informações e resolução de problemas são elevados. Esta pode ser considerada, conforme a situação, uma estratégia desenvolvida pelos trabalhadores para desempenhar a atividade.

Segundo Dejours & Abdoucheli (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994) as estratégias defensivas coletivas são um mecanismo através do qual os trabalhadores buscam modificar, transformar e minimizar a percepção da realidade de sofrimento na qual estão circunscritos, sendo este processo de cunho mental, tendo em vista a manutenção da realidade e da situação imposta aos trabalhadores.

A questão do suporte social referente às estratégias defensivas também foi apontada por Schwartz (citado por Mendes, 1999); ele considera que as defesas são utilizadas para combater a ansiedade evocada por idéias de finitude e vulnerabilidade, levando os trabalhadores a vivenciarem, através de mecanismos de defesa, uma idealização da organização e buscarem no suporte do grupo de trabalho segurança para a integridade pessoal.

Por fim, um aspecto determinante na forma como os sujeitos se relacionam com o trabalho, é sua história de vida. Cada sujeito é único e atua conforme os desígnios de sua personalidade e sua história de vida, faz-se referência às experiências pessoais de cada um e, principalmente, à forma como cada um percebe seu trabalho, o ambiente, suas necessidades, a organização. Este aspecto está estreitamente relacionado com as questões ligadas à natureza das tarefas, ao conteúdo simbólico do trabalho, e aos sentimentos de prazer e sofrimento no trabalho, pois referem-se à subjetividade e à intersubjetividade dos sujeitos.

Segundo Mendes (1999) o prazer-sofrimento é estudado pela Psicodinâmica do Trabalho como um construto dialético, tendo como

pressuposto que o trabalho é um lugar no qual coexistem estes sentimentos, todavia o encontro com o trabalho *à priori* é caracterizado, pela Psicodinâmica, como desencadeador de sofrimento, tendo em vista o conflito dos desejos dos sujeitos e as imposições organizacionais. O prazer é estudado como resultante da dinâmica de transformação do sofrimento e como resultado direto do trabalho, considerando os aspectos do processo sublimatório, ou seja, o trabalho como fonte de gratificação psíquica. Nesta perspectiva, o trabalho também pode ser marcado pelo encontro com o prazer, e o sofrimento pode ser considerado mobilizador para a busca de prazer.

O trabalho é considerado aqui como um dos fatores estruturantes e constituintes da vida do ser humano, no qual estão expressas diversas necessidades do sujeito; necessidades estas que estão inseridas no contexto sociocultural, havendo para cada um formas de satisfação. O trabalho revela-se capaz de propiciar a satisfação de determinadas necessidades, sendo, neste processo, responsável por desencadear, simultaneamente, vivências de prazer e sofrimento, não existindo aspectos que determinem, isoladamente, até que ponto instala-se uma situação de saúde ou doença, tendo em evidência a multideterminação do processo (Mendes, 1995a).

Esta perspectiva requer o estudo aprofundado dos componentes do trabalho e da articulação entre os mesmos, buscando uma compreensão mais completa e fidedigna do trabalho, suas fontes de prazer e de sofrimento e seus impactos na saúde dos trabalhadores.

Da Telefonia ao Tele-atendimento

Os estudos sobre a transformação do serviço de telefonia tradicional em atendimento informatizado das “Centrais de Atendimento”(CAs), concentram-se na década de 90 e revelam novas exigências que já se anunciavam nas décadas anteriores, como:

- a diminuição do tempo de resposta como fator de rentabilidade e eficiência (Rabasse, 1998);
- o domínio por parte dos operadores de uma grande e diversificada quantidade de saberes – saber tecnológico, técnico, desenvolvimento dos aspectos relacionados à comunicação, ao conhecimento de técnicas de marketing e às relações públicas (Rabasse, 1996, citado por Santos, 2000a);
- a importância e o papel do cliente ou usuário na relação de serviço (Gadrey, 1994; Falzon & Lapeyrière, 1998).

Atualmente, as Centrais de Atendimento são responsáveis pela prestação de serviços via rede telefônica, sendo transmitidas, armazenadas e atualizadas grandes e diversificadas quantidades de informação, destinadas a um público altamente diferenciado, que pode abranger todos os segmentos da sociedade, tendo em vista a diversidade dos campos de atuação das telecomunicações.

O modelo de organização do trabalho é o tradicional, baseado em princípios tayloristas e voltado para a produção, isto é, a produtividade é a meta efetiva e os critérios de eficiência estão relacionados à velocidade da realização das operações produtivas (Zarifian, 1995). O controle rígido do desempenho dos trabalhadores é o meio de garantir a produtividade e a eficiência.

Nas Centrais, predomina o tipo de organização do trabalho voltado para a produção, com ritmos elevados, controle permanente, poucas pausas e evidente pressão

temporal (Santos e cols., 1999). As transformações ocorridas nas prestações de serviços e no setor de telecomunicações revelam a posição de destaque dos clientes ou usuários, afinal, o atendimento aos clientes é o motivo de existência da prestação do serviço, e é com base nas suas demandas e na tentativa de abranger a maior parte do mercado que os serviços evoluem.

O atendimento ao público envolve as relações de serviço, estas são definidas segundo Gadrey (1994) como relações que se dão entre indivíduos ou organizações, na ocasião da prestação de um serviço, entregue por uns (A) à intenção de outros (B), geralmente face à demanda de (B), a respeito de um problema ou uma realidade (C) sobre a qual (A) é chamado a intervir. Desta forma, esta relação assume uma configuração triangular, nem sempre explícita, porém presente.

Gadrey ressalta que a relação de serviço deve ser considerada como um momento de interação direta (pessoal ou verbal), que ocorre segundo três registros:

- **registro técnico**, onde cada um fornece ao outro (A e B) os elementos de informação técnica a respeito do problema (C), das soluções, do atendimento em curso ou do seu acabamento;
- **registro contratual**, que diz respeito às transações mercantis possivelmente ligadas à prestação do serviço;
- **registro de sociabilidade ou civilidade**, relativo às trocas de signos, fórmulas e comportamentos responsáveis por marcar a atenção recíproca entre os envolvidos, como também os meios utilizados para facilitar as interações, segundo os registros anteriores. Incluem-se aqui as trocas afetivas (Gadrey, 1994, pg. 383)

Tanto Gadrey (1994), quanto Falzon e Lapeyrière (1998) priorizam em seus estudos as relações de serviço diretas (operador/usuário). Nas Centrais de Atendimento,

predominam estas relações, que compreendem exclusivamente o contato verbal, sendo a linguagem falada e escrita os principais meios utilizados para garantir a interação e a compreensão entre os interlocutores.

A comunicação pode ser compreendida como uma troca de informações, que visa transmitir significativamente ao outro uma mensagem, uma intenção. Faz parte deste processo a interpretação e a compreensão das intenções do parceiro (Decortis e Pavard, 1998). Na atividade desenvolvida nas centrais de atendimento a comunicação é um dos principais elementos do trabalho, sendo utilizada para interação com os usuários, com os colegas e superiores.

Como em cada grupo o operador estabelece uma forma diferenciada de interação, o desenrolar da comunicação é determinado pelo tipo de relação estabelecida. Com os colegas e supervisores predominam as comunicações funcionais ou operativas (termos técnicos, siglas, expressões intrínsecas à atividade), já com os usuários, as comunicações apresentam um caráter mais social, visando-se uma maior adequação da forma que será transmitida a mensagem à realidade do usuário (Falzon e Lapeyrière, 1998).

A comunicação de maneira geral é construída como integrante de uma situação de trabalho e só se faz interpretável em função do contexto próprio, entre a ação de comunicar e o contexto há elaboração mútua, um elo de reflexividade (Lacoste, 1998).

Desta forma, a comunicação revela-se como um processo de interação cooperativo (Decortis e Pavard, 1998), sendo determinantes para o êxito ou fracasso da interação a devida cooperação entre emissor/receptor e a integração com o contexto. Assim, a mensagem e as intenções subjacentes à fala só poderão ser devidamente compreendidas e interpretadas na medida em que o emissor transmitir os signos de comunicação adequados à sua intenção e o receptor só será capaz de compreender e

interpretar adequadamente a mensagem ou intenção recebida se estiver devidamente esclarecido e consciente do contexto no qual está inserida a relação.

Para Gadrey, a noção de coprodução é geralmente utilizada para caracterizar as relações de serviço, ou seja, operador e usuário agindo conjuntamente produziram o resultado da ação. Já para Falzon e Lapeyrière são definidos, em ergonomia, 4 tipos de relação possíveis de serem estabelecidos entre operador e usuário:

- o usuário ausente;
- o usuário como componente das condições de trabalho do operador;
- o usuário como objeto de trabalho;
- o usuário como parceiro de uma situação de trabalho cooperativa.

Em um de seus estudos Falzon (1992) constatou que a relação baseada na cooperação usuário/operador pode ser compreendida como a que ocorre nas centrais de atendimento, tendo em vista, de um lado, a necessidade do usuário solucionar sua demanda e, do outro, a necessidade da empresa, representada pelo operador, em vender seu produto ou prestar seu serviço. Nas CAs, o operador, ao representar a empresa, assume a responsabilidade da relação com o usuário e passa a ser o elo de ligação empresa/usuário.

Atualmente, os estudos relativos às repercussões da atividade de atendimento sobre os trabalhadores são representados pelas investigações relativas à LER (Lesões por Esforços Repetitivos) ou DORT (Distúrbios Osteo-musculares Relacionados ao Trabalho), bem como manifestações de depressão, neuroses, estresse e outros sintomas de sofrimento psíquico (Santos e cols., 2000b).

É possível notar que a atividade de telefonia ou de atendimento mediado por aparato tecnológico, por si mesma apresenta características propícias ao desgaste dos trabalhadores, de ordem cognitiva (elevado tratamento de informações) e psíquica

(contato com o público), que diante do processo de mudanças constantes nos aparatos tecnológicos tende a ser exacerbado.

Desta forma, considerando os estudos desenvolvidos na área, foram desencadeados os seguintes objetivos específicos para esta pesquisa:

- Investigar a influência do usuário no desenvolvimento da atividade do atendente e seu impacto sobre a composição da carga de trabalho;

Identificar os componentes determinantes das queixas de fadiga, desgaste e sofrimento.

CAPÍTULO II

MÉTODO

A Ergonomia dos Países de Língua Francesa, disciplina recentemente formalizada (década de 50), tem feito esforços consideráveis no sentido de desenvolver e aprimorar os conhecimentos teóricos e metodológicos que orientam a sua prática.

A Ergonomia Francófônica dedica-se ao estudo das situações reais de trabalho e um dos principais recursos metodológicos desenvolvidos e utilizados é a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), baseada na análise da atividade em situações reais de trabalho, tendo como foco o trabalhador e suas relações com o trabalho (Abrahão e Pinho, 1999). Outros recursos também são muito utilizados, como por exemplo, a Análise do Curso da Ação (Montmollin, 1990).

Historicamente, os principais recursos e instrumentos metodológicos utilizados para a realização da análise do trabalho por ergonomistas e estudiosos de disciplinas afins são:

- observações do trabalho em tempo real;
- questionários relativos ao desempenho, sentimentos, ações e emoções no trabalho;
- entrevistas (Le Guillant, 1956; Montmollin, 1990).

Um recurso utilizado pelos primeiros ergonomistas em busca da análise da atividade foi a execução do trabalho no posto a ser analisado; Le Guillant (1956)

ressalta esta atitude de Mme. Pacaud, quando esta assumiu a prática pessoal em um posto de trabalho de telefonista.

Assim, com o intuito de realizar a análise da atividade, a AET propõe um estudo da atividade como meio de compreender o objetivo final do trabalho, considerando sua formação, experiência e estratégias utilizadas para dar conta do que é determinado pela organização do trabalho.

Desta forma, a AET leva em conta a variabilidade inter e intra-individual dos sujeitos e dos processos envolvidos no desenvolvimento do trabalho, considerando a unicidade do homem e a complexidade desta relação. Nesse sentido, é fundamental a participação voluntária dos envolvidos no processo de trabalho.

Os objetivos de uma intervenção ergonômica podem ser diversos, contudo toda intervenção é permeada pelo objetivo, explícito ou subliminar, de busca por uma melhoria na situação de trabalho analisada e de proposição de transformações. Esses objetivos se apoiam em três eixos que norteiam a intervenção ergonômica: o bem-estar dos trabalhadores, a segurança e a eficácia.

Um aspecto que diferencia a ergonomia é que, diante de suas duas intenções fundamentais – produzir conhecimento e transformar racionalmente a ação – o trabalho de pesquisa acaba por reunir em si as características da pesquisa social aplicada e da pesquisa experimental, ao passo que, ao constituir-se difere significativamente das mesmas (Abrahão, 1993).

Desta forma, os modelos metodológicos em ergonomia não se apresentam como padrões rígidos e estáticos a serem seguidos, eles se apresentam sim, como

referenciais que orientam a ação e a intervenção. Assim, utilizou-se como parâmetro o modelo metodológico de intervenção em ergonomia proposto por Guérin e cols. (1991), para o desenvolvimento deste estudo.

O modelo proposto por Guérin propõe diferentes etapas contudo, não determina rigidamente a ordem e a forma como as mesmas devem ser realizadas. O modelo pressupõe a análise da demanda e sua possível reformulação, a análise do contexto organizacional e sócio-técnico, análise das tarefas, análise das prescrições organizacionais, observações globais e abertas da atividade, formulação de um pré-diagnóstico e de hipóteses de níveis variados (1 e 2), observações sistemáticas definidas a partir de dados do contexto real, tratamento dos dados e validação dos mesmos. Todo processo é perpassado por interações com os operadores, registro dos contatos e das verbalizações, que levam a um diagnóstico da situação estudada.

TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Contexto

A pesquisa foi realizada na Central de Atendimento do DETRAN/DF – popularmente conhecida como 1514. Este serviço é de responsabilidade da CODEPLAN (Companhia de Desenvolvimento do Planalto Central) e foi iniciado em meados de 1987. A principal função deste serviço é prestar informações sobre a situação dos veículos e sobre os procedimentos referentes ao DETRAN/DF.

Em junho de 1999, o 1514 recebeu uma nova configuração, todo o processo de tratamento de informações passou a ser informatizado em ambiente *windows*, sendo o serviço terceirizado para uma empresa privada que atua na área de telemarketing há 3 anos. A empresa prestadora do serviço solicitou ao DETRAN/DF 32 acessos ao seu sistema informatizado para atender a aproximadamente 600.000 potenciais usuários do serviço, tendo em conta a frota de veículos do D.F. (novembro de 99). São disponibilizadas 50 linhas para o 1514 que ao serem administradas por uma Unidade de Resposta Audível – URA – têm a sua capacidade ampliada para o atendimento e a manutenção do usuário em linha de até 40 chamadas.

O atendimento ocorre de segunda-feira à sábado, sendo de segunda-feira à sexta-feira das 07:00h às 21:00h e sábado das 08:00h às 12:00h.

O Departamento de Trânsito do Distrito Federal, integrante do Sistema Nacional de Trânsito, vinculado à Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal tem, segundo seu regimento, as seguintes finalidades:

1. Planejamento, administração geral, normatização, pesquisa e tratamento de dados;
2. Registro e licenciamento de veículos;
3. Formação, habilitação e reciclagem de condutores;
4. Educação de trânsito;
5. Engenharia e operação do sistema viário urbano;
6. Policiamento e fiscalização de trânsito;
7. Julgamento dos autos de infração;
8. Aplicação de penalidades;
9. Medicina e psicologia de trânsito;

10. Apoio técnico em parceria com órgãos e entidades cujas atividades se relacionem direta ou indiretamente com o trânsito, com vistas à melhoria no atendimento, tecnologia de ponta e segurança no trânsito.

O DETRAN/DF tem por objetivo proporcionar segurança e fluidez do trânsito viário à sociedade, contribuindo para melhor qualidade de vida.

No DETRAN/DF, a Central de Atendimento é de responsabilidade da Administração dos Órgãos Regionais de Trânsito (ADTRAN), que está diretamente subordinada à Direção Geral. A ADTRAN interage com diversos setores do DETRAN, tendo em vista sua função administrativa e dentre muitas finalidades está a de prestar informações à comunidade.

Como a prestação de informações foi terceirizada, é com este setor e com a gerência de informática, que a empresa prestadora do serviço mantém o principal vínculo, tanto para receber orientações e determinações, quanto para solicitar esclarecimentos e apresentar resultados.

Segue abaixo um organograma simplificado do DETRAN/DF situando a ADTRAN e a Gerência de Informática (GEINF):

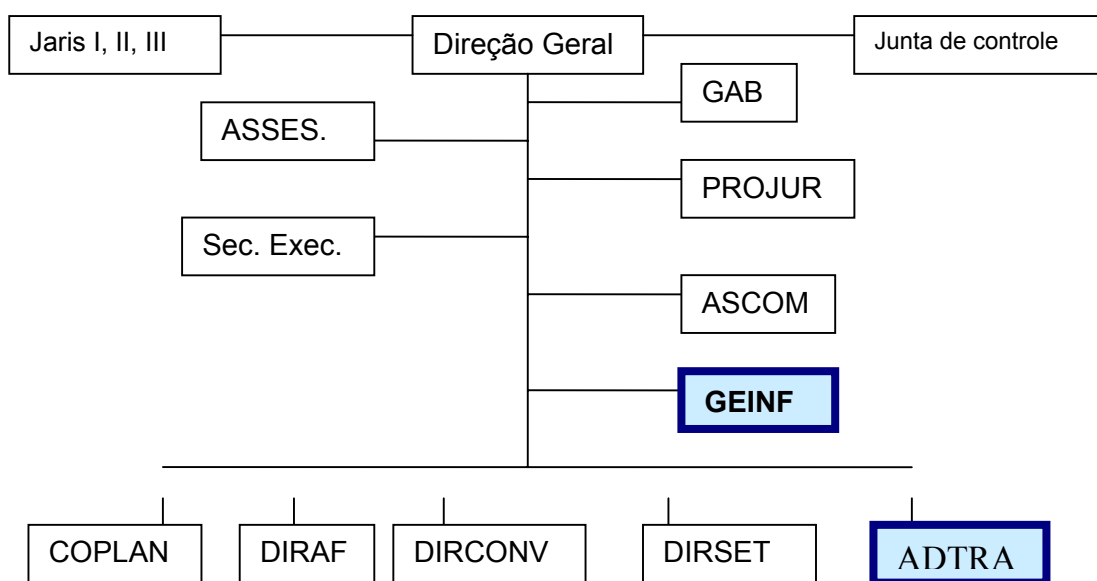


Figura 01
Organograma simplificado do DETRAN/DF.

A empresa prestadora é particular, e presta serviços de limpeza, segurança telefonia e telemarketing, contando com um efetivo em torno de 4.000 funcionários. Ela existe há aproximadamente 10 anos e na área de telemarketing atuava há 3 anos, no início do estudo.

A empresa está em fase de registro de sua estruturação, em busca do ISO 9002, e apresentou o seguinte organograma estimado e simplificado, revelando a posição da Central de Atendimento em sua hierarquia:

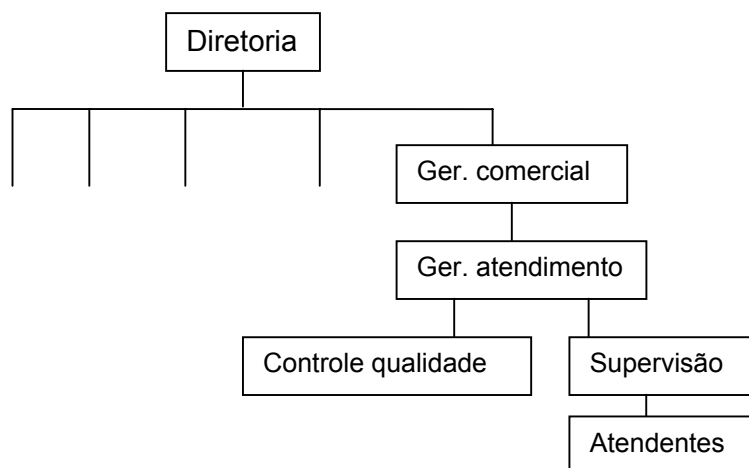


Figura 02
Organograma estimado e simplificado da empresa prestadora do serviço 1514.

Sujeitos

A Central de Atendimento estudada busca manter um efetivo de 50 operadores de telemarketing. No início do estudo (outubro de 1999) este número ainda não tinha sido atingido e a C.A. contava com:

- 41 operadores, sendo 35 do sexo feminino e 6 do sexo masculino e
- 4 supervisores, sendo 1 do sexo feminino e 3 do sexo masculino.

A maioria dos atendentes era do sexo feminino, com idade variando de 18 a 43 anos e a idade dos atendentes do sexo masculino variava de 18 a 31 anos.

Com relação aos supervisores a idade dos homens variava de 24 a 27 anos e a única supervisora tinha 35 anos, sendo todos os supervisores e ainda 31 atendentes ex-funcionários da CODEPLAN, apresentando pois, certa experiência com relação às informações prestadas.

Posteriormente, o quadro foi completado e a C.A. passou a contar com:

- 50 operadores, sendo 34 do sexo feminino e 16 do sexo masculino e
- 4 supervisores, sendo 1 do sexo feminino e 3 do sexo masculino.

A faixa etária dos funcionários passou a variar de 18 a 35 anos no máximo e o nível de escolaridade exigido é o médio.

Convém ressaltar que para atingir e manter este número de trabalhadores os responsáveis pela Central de Atendimento do 1514 realizam freqüentemente seleções e contratações, em função da rotatividade. Comparando dados de fevereiro e novembro de 2000, foi possível constatar que dos 41 operadores, 31 eram mais experientes, oriundos da CODEPLAN e 10 haviam sido contratados a partir da terceirização. Destes 41 funcionários 17 permanecem trabalhando atualmente no 1514, e os outros 33 funcionários que compõem o quadro efetivo atual foram contratados entre os meses de fevereiro e novembro de 2000.

Dos 31 operadores, apenas 17 permaneceram no serviço, revelando um alto índice de rotatividade, variável esta considerada um dos indicadores das condições de trabalho.

Participaram deste estudo 25/50 operadores do 1514, 19 do sexo feminino e 6 do sexo masculino, com idade variando entre 18 e 31 anos; 4 supervisores, 3 do sexo masculino, e 1 do sexo feminino, com idade variando entre 24 e 35 anos, 1 gerente do “callcenter” e 1 responsável pelo controle de qualidade, da empresa prestadora do

serviço. Todos os cargos são de nível médio, contudo alguns operadores e supervisores estão cursando ou possuem escolaridade de nível superior.

Nesta situação, o tempo de serviço ainda não permite inferir sobre as questões de saúde. Além disso, os dados disponibilizados pela empresa apresentam lacunas; o acesso direto aos prontuários não foi autorizado e muitas das indagações iniciais continuaram sem resposta. No entanto, foi possível obter indicadores sobre o assunto, que serão discutidos nos resultados.

Instrumentos

Foram utilizados os instrumentos descritos abaixo e seus respectivos objetivos:

- Análise Documental - Conhecimento dos documentos da empresa, das prescrições da organização e a forma e o conteúdo das informações utilizadas pelos atendentes.
- Entrevistas Abertas - Contatos informais com os sujeitos, visando aceitação do estudo e conhecimento do trabalho. Perguntas gerais sobre o que é o trabalho deles e explicações do estudo (reunião coletiva).
- Entrevistas Semi-estruturadas - Conhecimento de aspectos específicos como as tarefas, a organização do trabalho, os acordos existentes, as dificuldades e queixas.
- Observações globais - Conhecimento do desempenho da atividade, determinação das variáveis para observação sistemática. Nove observações dos sujeitos em situação de trabalho, com duração de 60 min. (total = 540 min), em horários e dias distintos.

- Observações sistemáticas - Conhecimento da atividade e das peculiaridades do trabalho, quantificação de variáveis. Quatorze observações dos sujeitos em situação de trabalho, baseada em um plano de observações, com duração de 60 min. (total = 840min) em horários e dias distintos.
- Registros em fita cassete - Foram realizados 12 registros de 60 min., em fita cassete, de diálogos do trabalho (720 min).

Procedimentos

A oportunidade de se estudar o 1514 surgiu em função de uma consultoria realizada pelo Laboratório de Ergonomia da Universidade de Brasília para o DETRAN/DF. O primeiro contato foi formal, uma entrevista aberta com a Coordenadora de Planejamento do DETRAN, responsável pela administração do serviço. Nesta entrevista foi apresentado o projeto e iniciados os contatos e as negociações para implementação do mesmo. Em seguida foi realizada uma entrevista aberta com a gerente do “callcenter” da empresa prestadora do serviço, na qual foi entregue o projeto com as especificações de como ocorreria o estudo.

Após a aceitação dos responsáveis e superiores passou-se às duas entrevistas abertas e coletivas com os operadores, nas quais foi apresentado o projeto, solicitada a autorização dos mesmos para a realização do estudo e explicitadas as dúvidas.

Em seguida foram realizadas, concomitantemente, a análise documental e as observações globais, conforme a disponibilidade da organização.

A análise documental consistiu na leitura das pastas de informação, de formulários de pesquisa e do regimento do DETRAN. Também foi realizada a análise de planilhas de tarifação, que apresentavam a quantidade de chamadas atendidas e seu tempo de duração e, ainda, de uma planilha com a relação dos dias de ausência justificados por atestados médicos. Foram analisados também o manual do operador, apostilas de treinamento e o livro do supervisor.

As observações globais consistiram no acompanhamento dos atendentes, sendo observados os comportamentos executados, os diálogos, a utilização do sistema, as verbalizações com os colegas e supervisores, o ambiente, as posturas, os deslocamentos, enfim, as ações realizadas no período de observações. Estas observações, juntamente com a análise documental viabilizaram a determinação dos parâmetros para a realização das entrevistas semi-estruturadas, bem como subsidiaram os primeiros indicadores para as observações sistemáticas.

Nas entrevistas semi-estruturadas foram abordados os seguintes temas:

- tarefas;
- a organização do trabalho;
- os acordos existentes;
- as dificuldades;
- as queixas;
- os sentimentos ao final da jornada.

As etapas descritas acima permitiram definir o plano de observações sistemáticas, do qual constaram as seguintes variáveis:

- horário de atendimento;
- total de chamadas;
- tempo de ligação;

- verbalizações;
- natureza da demanda dos usuários, que foi analisada segundo as categorias abaixo:
 - nada consta – multas/dados financeiros;
 - transferência de veículos;
 - documentação – licenciamento e habilitação;
 - informação de números de outros órgãos;
 - procedimentos do detran/df;
 - quedas ou mudo;
 - diversos;
- atendimentos críticos (são os atendimentos nos quais o usuário cria um problema para o atendente, por exemplo, através de uma demanda incompleta, dados incorretos ou dificuldade de expressão).

Com os supervisores, o responsável pelo controle de qualidade e o gerente do “callcenter” foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, contemplando questões relativas à:

- empresa;
- às tarefas realizadas por eles e pelos operadores;
- organização do trabalho;
- monitoração.

Após a realização das etapas descritas constatou-se a necessidade de registrar os diálogos em fita cassete, visando assegurar a natureza das demandas e, também, buscar apreender a caracterização das relações estabelecidas com os usuários. Nesse sentido, foi solicitada e concedida uma autorização, e os registros realizados com o consentimento dos operadores e com o apoio técnico da própria empresa prestadora do serviço.

Os registros em fita cassete foram analisados da mesma forma que as observações sistemáticas, sendo consideradas as mesmas variáveis, contudo revelaram-se mais precisos na apreensão do conteúdo da fala do usuário. Assim, com base nestes registros foi possível confirmar dados anteriores, analisados apenas a partir das verbalizações dos operadores.

Ao término do estudo foi realizada uma validação dos dados, que consistiu em uma apresentação oral do trabalho em uma entrevista coletiva com 3 operadores, que participaram da coleta de dados, e uma outra entrevista coletiva com 1 supervisor, a gerente do “callcenter” e a controladora de qualidade da empresa prestadora do serviço.

Os resultados foram substancialmente confirmados, contudo, nesse momento, o serviço havia passado por uma série de transformações, a começar do ambiente físico e do mobiliário. A gerência do serviço foi substituída por outra mais experiente no setor, e o sistema informatizado também sofreu alterações.

Considerando que o estudo estava concluído, e os dados que subsidiaram a análise são datados e foram confirmados no ato da validação, optou-se por mantê-los na sua integridade.

Análise dos dados

Os dados quantitativos foram submetidos à estatística descritiva. Os dados qualitativos coletados em observações foram submetidos à análise das comunicações instantâneas em situação de trabalho.

CAPÍTULO III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. A natureza das tarefas e as informações prestadas

Para devida compreensão do trabalho realizado, buscou-se as prescrições relativas às tarefas e à organização do trabalho. Com relação às tarefas, tendo em vista a ausência de registro escrito, buscou-se junto à gerência, identificar a prescrição informal das tarefas dos atendentes que assumiu a seguinte configuração: atendimento ao usuário prestando informações sobre o DETRAN, como por exemplo o nada consta de veículos; o agendamento de vistorias; conforme as seguintes definições do serviço de telemarketing: a identificação/saudação, falando em um tom de voz que não atrapalhe os demais atendentes, conduzindo o diálogo para que a ligação seja eficaz, argumentando com coerência as informações fornecidas, sendo claro e objetivo.

A supervisão, composta de ex-operadores, define as tarefas dos atendentes como: atendimento ao usuário (esclarecimento de dúvidas, explicações de procedimentos como a regularização de veículos, recursos de multas, carteira nacional de habilitação, emplacamento); agendamento de vistorias; consultas sobre taxas do DETRAN e atualização de informações.

Segundo os dados obtidos em entrevistas e observações globais da atividade com os operadores, as tarefas no 1514 consistem em:

- transmitir informações sobre a situação dos veículos (alienado, financiado, com ou sem reserva de domínio, ocorrências de roubos e furtos);
- informar sobre o nada consta ou dados financeiros e débitos dos veículos (IPVA, taxa de licenciamento, seguro obrigatório e multas);

- informar sobre procedimentos do DETRAN (emplacamento, transferências, habilitação);
- agendar vistorias;
- cadastrar denúncias.

Na tabela 01 realiza-se uma comparação entre as definições da prescrição das tarefas segundo cada instância relacionada, buscando avaliar a compatibilidade entre as definições, bem como as disparidades.

Tabela 01

Comparação entre as definições sobre a prescrição das tarefas, segundo a gerência, a supervisão e os operadores.

TAREFAS	GERÊNCIA	SUPERVISÃO	OPERADORES
Atendimento ao público	Citado com os seguintes complementos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Informações sobre o DETRAN; 2. Informação sobre o nada consta de veículos 	Citado com os seguintes complementos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Esclarecimento de dúvidas; 2. Explicações sobre procedimentos do DETRAN; 3. Informações sobre multas; 4. Informações sobre taxas do DETRAN. 	Citado com os seguintes complementos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Informações sobre a situação dos veículos (alienado, financiado, com ou sem reserva de domínio, ocorrências de roubos e furtos); 2. Informações sobre dados financeiros dos veículos, nada consta e débitos (IPVA, licenciamento, seguro obrigatório e multas); 3. Informações sobre procedimentos do DETRAN (emplacamento, transferências, habilitação).
Agendamento de vistorias	Citado.	Citado.	Citado.
Atualização de dados	Não citado.	Citado.	Não citado.
Cadastro de denúncias	Não citado.	Não citado.	Citado.
Uso das definições do telemarketing	Citado.	Não citado.	Não citado.

É possível observar que, no que se refere à tarefa **Atendimento ao público**, a gerência é, das instâncias superiores relacionadas, a mais distante da realidade da situação de atendimento, utiliza apenas duas especificações ou complementos para a tarefa.

A supervisão, representada por ex-operadores, cita quatro complementos, sendo dois relativos aos dados financeiros, que ao serem considerados como integrantes da mesma categoria de informações, reduzem os complementos citados pela supervisão para três.

Os operadores citam três complementos à tarefa **Atendimento ao público**, quantitativamente suas colocações equiparam-se às da supervisão, entretanto, qualitativamente, mostram-se muito mais detalhadas e completas frente à atividade.

Com relação às demais tarefas, ressalta-se a **Atualização de dados**, citada apenas pela supervisão e o **Cadastro de denúncias**, citado apenas pelos operadores, contudo, ambas revelaram-se como sendo componentes da atividade. A inclusão da tarefa **Atualização de dados** na descrição da supervisão indica que este é um aspecto mais valorizado por esta instância, visto que cabe à mesma o controle da atualização das informações.

A citação, por parte dos operadores, da tarefa **Cadastro de denúncias**, revela a tentativa dos mesmos de registrar o conjunto completo de suas tarefas, tendo em vista que eles realizam a atividade e assim, teoricamente, estão melhor capacitados para descrever o conjunto completo de tarefas. Todavia, nota-se que, ao serem solicitados a verbalizar o conjunto completo de tarefas nem sempre os operadores recordam ou conseguem traduzir em palavras todas as suas tarefas, mesmo assim a descrição realizada por eles é a mais completa e próxima do que realmente compõe essa situação de trabalho.

A ausência dessas duas tarefas na definição da prescrição realizada pela gerência revela o distanciamento desta instância das duas outras relacionadas, no que se refere à atividade. Contudo, cabe observar que apenas a gerência cita como tarefa o **uso das definições do telemarketing**. Pode se inferir que para os supervisores e operadores o **uso das definições do telemarketing** é um componente da organização do trabalho, tendo em vista que é uma norma, uma determinação, ou ainda, que este é um procedimento tão arraigado à atividade que, para os operadores e supervisores, já se tornou “natural”, difícil de ser recordado no momento da entrevista.

Essa tabela comparativa revela uma situação comum para os ergonomistas e para as análises do trabalho, trata-se das lacunas existentes entre as tarefas/o trabalho prescrito e a atividade/o trabalho real (Montmollin, 1990; Abrahão, 1993).

As lacunas nas previsões organizacionais geram, por um lado, déficits que deverão ser compensados pelos trabalhadores no desempenho da atividade, por meio de estratégias operatórias e de regulação, bem como por meio de ações mais elaboradas do que as prescrições. A elaboração destas ações ocorre segundo às exigências apresentadas pela atividade e a experiência dos trabalhadores.

Por outro lado, os trabalhadores, ao preencherem estas lacunas com base na sua experiência, na atividade e nas suas exigências, estão executando ações que não foram submetidas às previsões distanciadas da realidade. Desta forma, emerge na situação de trabalho espaços que serão preenchidos pelos “senhores da atividade”, baseados na execução do trabalho.

Não se está aqui, fazendo uma crítica às prescrições, buscando bani-las do mundo do trabalho, e sim, revelar o papel e o valor das mesmas. Estas são importantes, principalmente, por serem um dos pontos de partida do trabalho, ou seja, a definição do que deverá ser feito, como e com o quê.

Contudo, a distância das prescrições da realidade de trabalho pode chegar até a impedir ou atrapalhar a conclusão do objetivo do trabalho, o cumprimento da meta estabelecida. Na situação analisada, há uma certa proximidade entre as definições que pode ser atribuída ao acompanhamento direto da gerência e da supervisão do trabalho desenvolvido na central de atendimento.

Desta forma, revela-se relativamente aberto, o canal de comunicação entre os operadores e as instâncias imediatamente superiores, o que torna viável a tentativa de solução dos problemas e dificuldades dos quais os operadores se queixam, porém, isto não garante solução imediata ou posterior das queixas, tendo em vista que a gerência e a supervisão estão subordinadas às determinações de outras instâncias não tão próximas da realidade do trabalho realizado.

Para desempenhar as tarefas determinadas para o 1514, os operadores utilizam um microcomputador, dois programas em ambiente *windows* (Strategos – sistema operador da empresa e PROIV/DETRAN – sistema de acesso às informações do DETRAN), “headfones” e pastas com informações gerais, que abrangem assuntos relativos à legislação de trânsito, procedimentos do DETRAN, procedimentos referentes à habilitação, clínicas conveniadas ao DETRAN, números de outros órgãos e instituições relacionadas, números de DETRANS de outros estados.

Além destas informações que constam nas pastas, os operadores podem acessar no programa disponibilizado pelo DETRAN uma função denominada pesquisa, encontrando informações diversas sobre os procedimentos do DETRAN.

Cada operador também pode utilizar um espaço no programa Strategos destinado para seu rascunho pessoal, no qual geralmente, ficam registradas informações complementares indicadas pelos supervisores ou que os operadores julgam necessárias.

2. A organização e o controle do trabalho

O efetivo do serviço no 1514 é composto de 50 atendentes e 4 supervisores distribuídos em seis turnos:

Turno 1 - 7:00 às 14: 00 = 4 funcionários / 1 supervisor

Turno 2 – 8:00 às 15:00 = 15 funcionários / mesmo supervisor do turno 1

Turno 3 – 9:00 às 16:00 = 10 funcionários / 1 supervisor

Turno 4 - 11:00 às 18:00 = 10 funcionários / 1 supervisor

Turno 5 – 14:00 às 21:00 = 4 funcionários / 1 supervisor

Turno 6 – 15:00 às 21:00 = 7 funcionários /mesmo supervisor do turno 5.

Em cada turno há um supervisor responsável, sendo que no turno 2 e no turno 6 os responsáveis são os supervisores dos turnos anteriores. Há momentos em que há sobreposição de turnos, encontrando-se mais de um supervisor nas 2 salas da empresa onde estão distribuídos os atendentes. São 5 turnos de 7 horas e 1 de 6 horas, definidos em um acordo da empresa com os funcionários. Os funcionários do turno de 6 horas trabalham aos sábados, o tempo restante de todos os funcionários (1 h. semanal) é utilizado para uma reunião, em que as dúvidas sobre o trabalho são esclarecidas. São duas reuniões semanais que ocorrem às quintas-feiras para os turnos da manhã e às sextas-feiras para os turnos da tarde.

Os horários de início e término dos turnos foram definidos com base no Horário de Maior Movimento – HMM, e consideram a legislação para este tipo de trabalho, que prevê turnos de 6 horas, contudo os próprios atendentes solicitaram a negociação dos turnos. Cada operador tem direito a 30 minutos de descanso, divididos em 2 intervalos, 1 de 20 min. e 1 de 10 min.

A empresa não determina uma quantidade específica de ligações a ser atendida, todavia sua meta é quanto maior a quantidade de atendimentos melhor, visto que a

empresa é remunerada por ligação atendida e a demanda da população é intensa. O serviço prestado pelo 1514, em particular, é bastante requisitado, sendo freqüentes as queixas dos usuários com relação a demora para conseguirem atendimento, logo há uma preocupação da empresa que se reflete sobre os operadores em atender bem e em grande quantidade. Nos primeiros nove meses de prestação do serviço, a média de atendimentos foi de aproximadamente 160.386 ligações por mês, e os operadores apresentaram uma média de atendimentos variando de 76 a 146 chamadas por dia.

Apesar de não haver uma quantidade de ligações pré-determinada a ser cumprida, esta meta “quanto maior a quantidade de atendimentos, melhor”, e o conhecimento da demanda da clientela e de suas queixas com relação a demora no atendimento, cria um clima de pressão temporal para os operadores e uma exigência de produção.

Há um interesse expressivo das empresas envolvidas em prestar um serviço de qualidade, observado principalmente, no esforço conjunto para atualizar as informações, sanar as dúvidas dos operadores e treiná-los adequadamente. Contudo, verifica-se que, inevitavelmente, a pressão temporal e de produção estão presentes, o que leva os operadores a imprimirem um ritmo acelerado às suas ações.

Esta foi uma das transformações no desempenho da atividade que já se anunciava na década de 50, no estudo de Le Guillant (1956). Com a transformação da sociedade e dos recursos tecnológicos instaurou-se a exigência de velocidade e, diante de uma facilidade maior para se acessar as informações, instaurou-se também a exigência de maior qualidade no atendimento.

O atendimento do 1514 é controlado pela empresa prestadora do serviço e pela CODEPLAN. A CODEPLAN é a principal responsável pelo controle de qualidade das informações transmitidas, já à empresa prestadora do serviço está designado, em

primeiro lugar, o controle da qualidade do serviço de telemarketing (utilização correta da fraseologia, amabilidade com os usuários, objetividade) e, em segundo lugar, o controle da qualidade das informações. Ambos os controles são realizados através da monitoração via informática dos funcionários durante os atendimentos, sendo que o esclarecimento das dúvidas e as orientações dos operadores são realizadas durante as reuniões semanais.

O sistema informatizado permite monitorar: 1) o status dos atendentes (atendente em pré-ligação, em espera, em operação e em pós-ligação), 2) o status das linhas (linhas usadas, linhas em URA, linhas em operação) e 3) os operadores (em operação, em suspensão, em espera, pré-ligação, pós-ligação e logados). Aos supervisores também compete determinado período de monitoração, realizado da mesma forma que o faz, o controle de qualidade.

O trabalho do controle de qualidade da empresa prestadora do serviço envolve também a observação dos atendentes na central, o recebimento e o encaminhamento dos formulários de pesquisa de informações à funcionária responsável da CODEPLAN e a avaliação dos operadores em dois quesitos:

- 1- acompanhamento pessoal, que abrange integração com a empresa, apresentação pessoal, interesse, liderança, higiene, organização do ambiente de trabalho, assiduidade, pontualidade;
- 2- desenvolvimento do operador, que considera presteza no atendimento, cordialidade com as pessoas, domínio do conteúdo, dicção e vocabulário, clareza e organização nas informações, habilidade de lidar com objeções, vícios de linguagem e finalização do atendimento.

A informatização dos sistemas de atendimento foi uma outra transformação tecnológica que, ao ser incorporada à atividade dos tele-atendentes, exacerbou o

controle, rígido desde os primórdios desta atividade. A situação atual agrava dificuldades subjacentes ao controle rigoroso, como a preocupação constante com a quantidade de ligações atendidas, com o tempo de atendimento e sem atendimento e a insatisfação do usuário.

O controle rigoroso suscita nos operadores uma insatisfação condizente com aquela apontada pela literatura da área (Wisner, 1987; Dejours, 1987), pois o serviço de prestação de informações via telefone tem, geralmente, suas bases estruturadas em um organização do trabalho rígida, influenciada pelos padrões tayloristas, na qual os horários, o ritmo e as pausas são determinados e controlados e as regras não são flexíveis ou adaptáveis. Isto ocorre porque neste serviço espera-se, como já foi colocado, uma certa velocidade na transmissão das informações, visto que um minuto neste trabalho é muito, pois, muitas vezes, o usuário recebe sua informação em segundos.

A impossibilidade de transformar ou adaptar as determinações da organização do trabalho é fonte de insatisfação ou de sofrimento a partir do momento que os trabalhadores sentem como esgotados seus recursos para transformação. Dejours (citado por Wisner, 1994) aponta como um dos principais pontos de conflito e, por conseqüência, provocadores de sofrimento psíquico, as relações, muitas vezes rígidas, entre o trabalhador e a organização. Esta relação pode ser considerada como conflituosa por ter, de um lado, a expectativa do trabalhador e, do outro, a rigidez sobre o modo de funcionamento e produção da organização.

Os operadores relataram chateação e irritação diante das cobranças e do controle relativamente ostensivo, contudo se dizem conscientes da necessidade do mesmo para um bom funcionamento do serviço. A relação com os supervisores também foi motivo de queixa dos operadores, podendo ser considerada sob a mesma perspectiva do

controle. Quando questionados a respeito do que mudariam, muitos apontaram que mudariam a forma como é realizado o controle ou até mesmo os próprios supervisores.

Nas verbalizações abaixo é possível exemplificar as opiniões dos operadores com relação aos supervisores e ao controle de maneira geral:

“Eu mudaria os supervisores, assim, a forma de tratamento dos supervisores.”

“Se fosse possível eu mudava a supervisão, os supervisores são distantes dos operadores, parece que se esqueceram de quando eram operadores.”

“Ah, eu colocaria supervisores mais qualificados, mais humanos.”

“Uma das coisas que é ruim aqui é a padronização, porque você tem usuário de todo tipo e às vezes eles não entendem, se é padronizado é ruim. Eu queria ter mais liberdade para falar.”

“A pressão aqui é muito grande, não pode isso, não pode aquilo.”

“Sabe, eu acho que o trabalho aqui seria bem melhor se não fosse tão rígido. Toda hora, tudo é motivo para controle. Até o tempo de ir ao banheiro é contado.”

“Nós temos que falar assim: 1514 DETRAN fulana, Bom dia, às suas ordens... e depois quando termina a informação temos que falar: A CODEPLAN agradece a sua ligação. Os usuários desligam na nossa cara, nem esperam o A CODEPLAN agradece a sua ligação.”

Estas verbalizações apontam, ainda, a inadequação do “script” (formas e expressões padronizadas, pré-determinadas para o atendimento) em certas situações, visto a variabilidade das características dos usuários que buscam o serviço.

Esses dados contribuem, de certa maneira, para responder às duas primeiras questões relativas à relação saúde e trabalho e, como essas inovações tecnológicas foram incorporadas ao processo de trabalho. Esses resultados permitem afirmar que, no que se refere ao contexto de trabalho, às prescrições e à organização do trabalho, as transformações sociais e tecnológicas não favoreceram a relação saúde e trabalho.

O setor de telefonia, ao incorporar as transformações ocorridas ao longo do tempo, agravou situações que já se revelavam na década de 50. Ao informatizar o

processo de trabalho, favoreceu-se, por exemplo, a manutenção e até a intensificação de exigências como o ritmo de atendimento e o controle rigoroso, responsáveis pelas queixas e sintomas de fadiga, desgaste e sofrimento.

A tecnologia que favorece a melhoria das condições de trabalho, ao ser apropriada pela organização do trabalho, incorporou modelos arcaicos de gestão, reproduzindo antigas práticas. Nesse sentido, não se deve atribuir ao processo de informatização os problemas encontrados, mas sim à sua forma de operacionalização.

3. Uma atividade complexa: exigências cognitivas e demandas dos usuários

Com a evolução das telecomunicações e o desenvolvimento do tele-atendimento foi concretizada a expectativa da transformação do trabalho. Este passou a exigir mais incisivamente os processos cognitivos superiores e de percepção, como a memória de trabalho e a de longa duração, a interpretação e elaboração de dados. Como predito por diversos estudiosos (Le Guillant, 1956; Wisner, 1987; Soares, 1988), esta era a tendência do setor e das atividades informatizadas, a predominância do componente cognitivo em detrimento ao componente físico.

Ao se observar as exigências cognitivas das tarefas, realizadas pelos operadores de tele-atendimento, *à priori*, estas podem ser identificadas da seguinte forma:

- 1- Capacidade de memorização: para armazenar dados, códigos, senhas, informações mais solicitadas, modo de funcionamento do sistema, regras, normas;
- 2- Capacidade de detectar, discriminar e interpretar o conteúdo das demandas dos usuários, tendo em vista a necessidade de transmitir-lhes uma resposta;

- 3- Capacidade de elaborar as repostas a serem transmitidas, bem como a forma de transmiti-las.

Ao se analisar a atividade destes operadores pode-se observar que outras exigências se manifestam, não somente de ordem cognitiva, mas também psíquica, como será especificado adiante.

A prescrição das tarefas revela o agrupamento de categorias de informação que no decorrer da atividade se mostram relevantes ao serem consideradas separadamente.

Conforme a prescrição da chefia e dos superiores compete aos atendentes:

- atender ao usuário prestando informações sobre o DETRAN;
- agendar vistorias;
- realizar consultas sobre taxas do DETRAN;
- atualizar informações.

No desempenho da atividade foram identificadas 8 categorias de informação, freqüentemente utilizadas pelos operadores, que revelam a amplitude do universo de informações a serem prestadas, como pode ser observado na figura 03; outras 2 variáveis que constam neste gráfico serão abordadas separadamente.

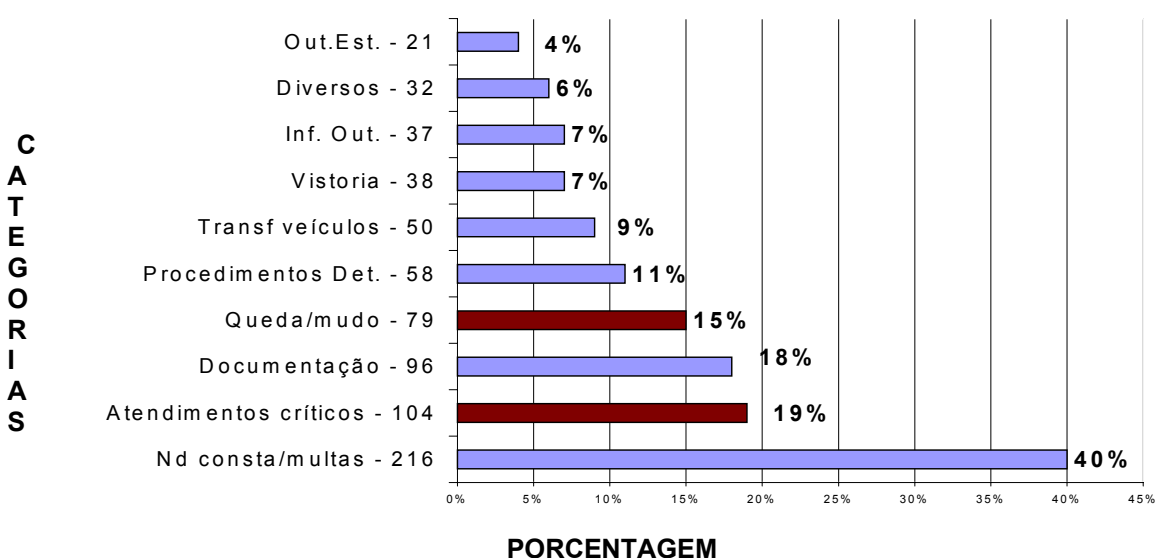


Figura 03
Gráfico de categorização de chamadas conforme assunto, em dias e horários variados. Chamadas com e sem escutas. Tempo de observação - 26h / Total de Chamadas – 541.

Foram identificadas as seguintes categorias de assuntos tratados:

1. Nada consta de veículos;
2. Transferência de veículos;
3. Documentação;
4. Informação de números de outros órgãos (Inf. Out.);
5. Procedimentos do DETRAN;
6. Informação sobre veículos de outros estados (Out. Est.);
7. Vistorias;
8. Diversos.

Conforme apontam os resultados apresentados na figura 03, os operadores são confrontados à uma quantidade substantiva de variáveis a serem tratadas ao longo da jornada. A categoria denominada “Diversos”, possibilita afirmar ainda, que outras categorias de informações poderiam ser constituídas, no decorrer da atividade, podendo assim, ampliar o nível de exigências sobre os operadores.

Analisando-se a figura 03, nota-se que as variáveis **Atendimentos críticos**, perfazem 19 % dos atendimentos, e **Queda/mudo**, corresponde a 15 % dos atendimentos, eles apresentam uma frequência superior às variáveis classificadas em segundo e terceiro lugar, em termos de solicitação (Documentação e Procedimentos do DETRAN, respectivamente). Essas duas variáveis não possuem um conteúdo específico diferenciado como as demais, elas geralmente acompanham as outras variáveis, ou seja, ocorrem simultaneamente nos atendimentos e elas representam situações críticas, alheias ao operador.

A variável **Queda/mudo** refere-se às falhas do sistema operacional informatizado, ocorrendo tanto em momentos de pico como em momentos considerados

calmos, indicando a necessidade de ajustes no sistema de forma a torná-lo mais eficiente.

O índice de 19 % de **Atendimentos críticos**, revela que, do total de chamadas atendidas, que é de 541, 104 foram chamadas nas quais além de prestar as informações que compõem o quadro de variáveis, o operador teve que esforçar-se para compreender e decodificar a demanda do usuário, ou ainda, que ouvir toda uma história antes de receber a demanda real. Esta variável será mais especificada e discutida adiante.

Os índices de 19 % e 15 % dizem respeito às variáveis que estão relacionadas ao desgaste e à frustração no trabalho. Em comparação aos demais, são elevados e referem-se à situações nas quais os operadores não exercem controle direto, com reflexos negativos na atividade.

O procedimento de consulta e informação sobre o “Nada consta dos veículos”, é o mais solicitado e é um atendimento caracterizado como normal, exemplo das tarefas realizadas.

Contudo, após receber estas informações muitas vezes o usuário faz uma nova demanda, solicitando a especificação das multas, caso conste alguma infração registrada. Ao receber estas informações, é comum que os usuários solicitem novas informações referentes às multas que constam registradas, como por exemplo, desejam saber especificamente se a multa é do DETRAN ou do DER, quais os procedimentos para parcelar as multas, em que procedimentos do DETRAN o não pagamento das multas pode interferir, explicações sobre o argumento notificado, explicações sobre o local da infração.

Estes são alguns indicadores que revelam a complexidade do trabalho desenvolvido no 1514, pois determinadas informações extrapolam os conteúdos

previstos pela organização do trabalho. Na figura 04, o fluxo demonstra a seqüência de ações do operador em um procedimento considerado normal, prescrito.

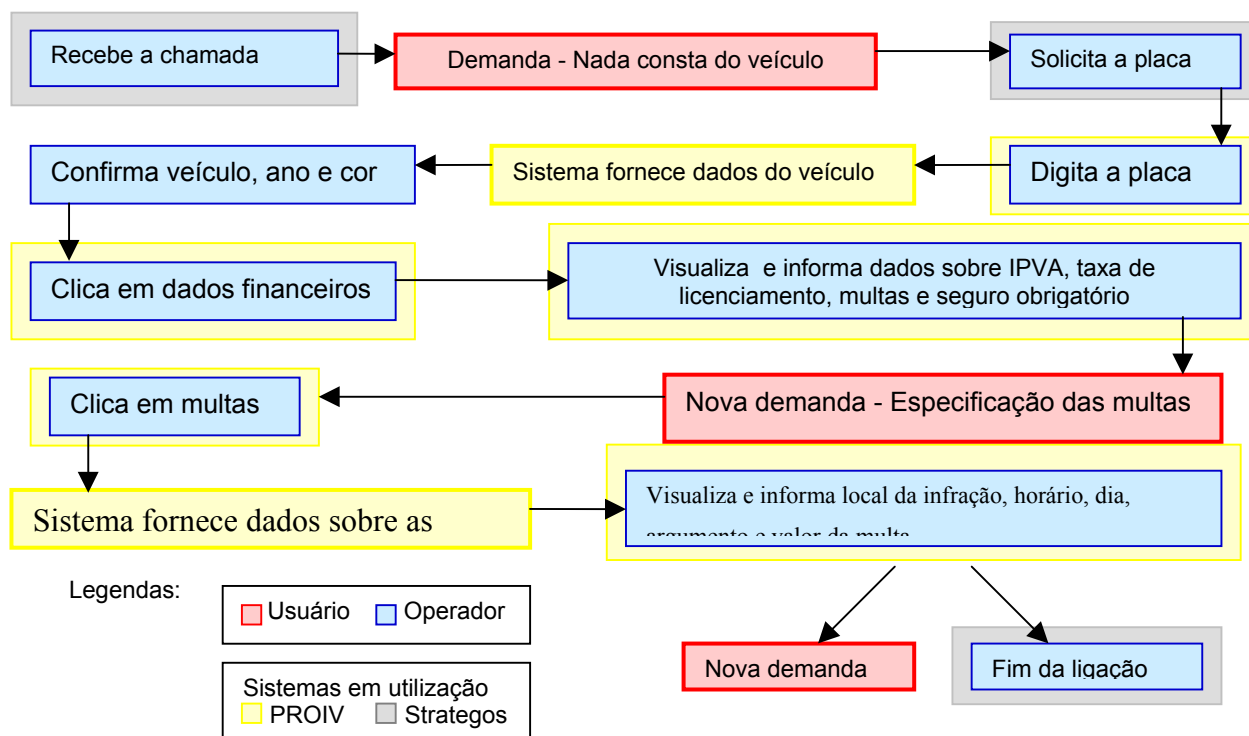


Figura 04

Fluxo de ações do operador para o atendimento de uma chamada com demanda de consulta de nada consta de veículos, especificação em multas.

Na figura 04, o fluxo de ações caracterizadas como normais ou prescritas, revela que mesmo este tipo de atendimento exige o tratamento de mais de um tipo de informação e a utilização de diversas etapas do sistema informatizado para conclusão do atendimento, explicitando a complexidade inerente a esta atividade. Vale salientar que a passagem de um sistema a outro solicita regulações internas de forma contínua.

Além da diversidade de informações verificou-se, no decorrer do estudo e nas entrevistas realizadas, que são constantes as alterações realizadas no conteúdo das informações prestadas; mudanças na legislação ou no funcionamento quotidiano dos setores do DETRAN são exemplos desta situação que agregam mais um fator ao quesito complexidade desta atividade. De um lado, diversifica-se o conteúdo do trabalho, de

outro, acrescenta-se exigências de memorização e segurança sobre as informações prestadas.

A comunicação formal entre o DETRAN e a sua Central de Atendimento acerca destas alterações realizadas se dá através de funcionários da CODEPLAN, responsáveis pelo controle de qualidade das informações. Estes funcionários transmitem as mudanças de informação ocorridas no DETRAN para o 1514 e esclarecem no DETRAN as dúvidas levantadas pelos usuários ou pelos operadores do 1514. Este sistema de informação funciona e permite, de certa forma, uma garantia da qualidade do serviço prestado pelo 1514. Todavia, este único canal de comunicação não se revela suficiente para promover o bom funcionamento de ambos os serviços, tendo em vista a velocidade com que ocorrem as mudanças e a responsabilidade de assegurar um controle da transmissão das informações.

Desta forma, ambos os integrantes da relação sentem-se prejudicados diante do pouco êxito revelado nos atendimentos, resultando em insatisfação dos usuários, descrença nos serviços e um clima de tensão entre os próprios funcionários, que recebem as reclamações do público e passam a julgar os serviços em questão, como revelam as verbalizações abaixo:

“...no caso a informação oficial que nós temos é essa, mas se a sra. ligou no setor específico do DETRAN e eles passaram outra informação então, a sra. tem que confirmar lá.”

“Aqui o oficial é uma coisa, no DETRAN eles falam outra, isso é problemático.”

“Tem funcionário do próprio DETRAN que não sabe o procedimento.”

Estas situações revelam a percepção dos operadores do 1514 com relação ao atendimento prestado pelos demais funcionários do DETRAN. Nota-se que há um choque de informações entre os serviços que só é revelado na situação de atendimento, através das queixas dos usuários.

Estas características da situação analisada revelam os fatores relativos à complexidade da atividade que são agravados pelas exigências relacionadas ao atendimento ao público. Constatou-se, nas observações sistemáticas, a elevada incidência de chamadas com demandas problemáticas, ou seja, demandas apresentadas pelos usuários que, de alguma forma, constituem um problema para o operador. Estas demandas problemáticas foram denominadas de **Atendimentos críticos** e, geralmente, caracterizam-se pela falta de estruturação da demanda, incompletude, erro nos dados e desconhecimento por parte dos usuários dos procedimentos do DETRAN.

A identificação destas demandas foi possível, primeiramente, a partir das respostas dos operadores, segundo os dados da figura 05 e, em um segundo momento, com base nos registros dos atendimentos em fita cassete, representados na figura 06, que permitiram confirmar as situações de atendimento crítico. Convém ressaltar que nos gráficos as somas não serão iguais a 100% e as somas das frequências das variáveis também não será igual ao total de chamadas, visto que em uma mesma chamada pode haver mais de um assunto tratado.

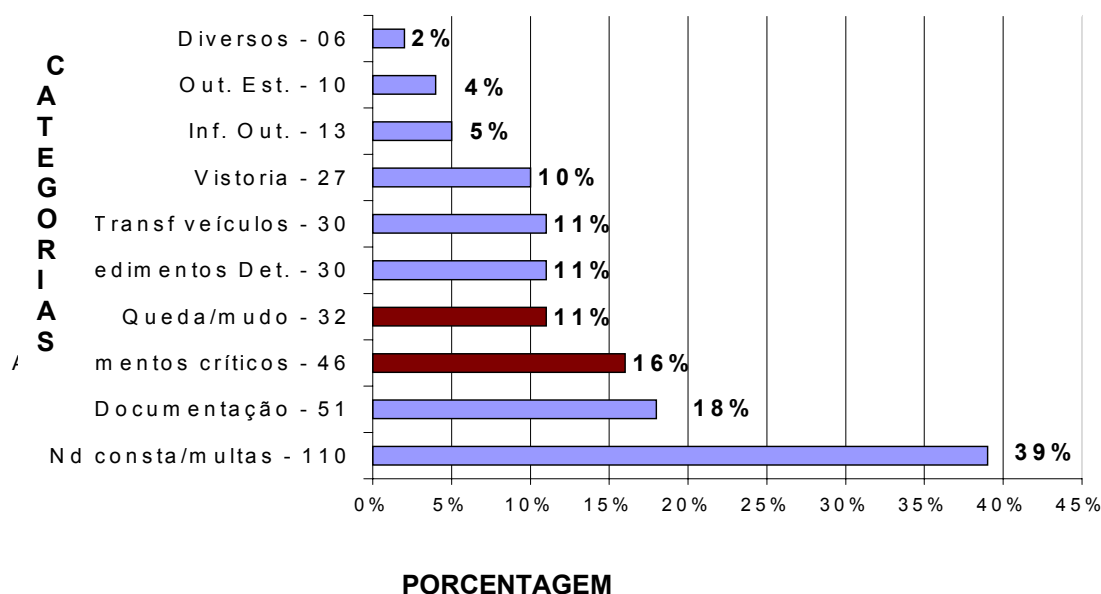


Figura 05
Gráfico de categorização de chamadas conforme assunto, em dias e horários variados. Chamadas sem escutas. Tempo de observação - 14hs / Total de Chamadas - 270

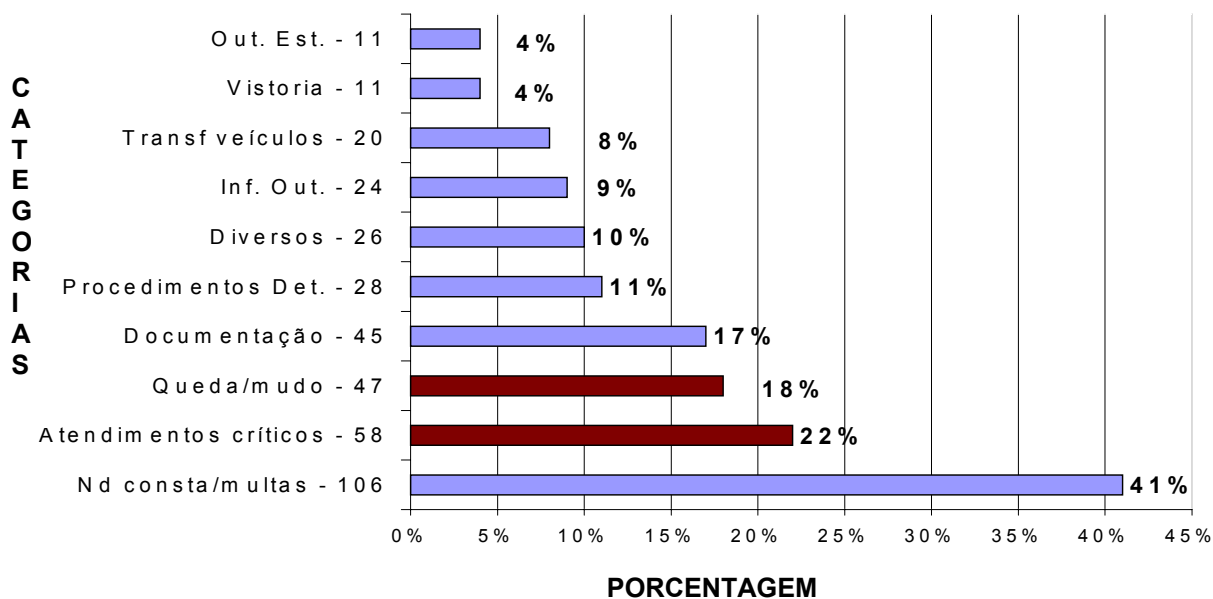


Figura 06

Gráfico de categorização de chamadas conforme assunto, em dias e horários variados. Chamadas com escuta . Tempo de observação - 12hs / Total de Chamadas – 258.

As verbalizações dos operadores exemplificam como estes percebem a influência da dificuldade do usuário:

“Às vezes a gente erra por conta do jeito que vem a pergunta.”

“Às vezes o usuário é muito leigo e aí a gente tem que passar para ele até ele entender, afinal de contas o nosso serviço é passar informações, tem gente que fica até 10 min.”

A configuração da demanda do usuário influencia a qualidade do atendimento e, geralmente, também é um componente que aumenta o grau de complexidade da atividade do atendente. Ao expressar a sua demanda o usuário evoca uma série de processos cognitivos do operador. É a partir da sua demanda que o operador desencadeia as seqüências de ações e funções mentais que resultarão na realização da atividade.

Para que a informação solicitada seja transmitida é fundamental que a demanda tenha sido discriminada no repertório do operador e interpretada de maneira correta,

caso contrário configuram-se os erros, as situações de retrabalho e insatisfação, face à tensão criada no decorrer do atendimento frustrado.

Um fluxo normal da atividade comporta três fenômenos: 1) o operador ao receber a demanda foi capaz de detectá-la, discriminá-la e interpretá-la de maneira correta; 2) o usuário ao formular sua demanda foi objetivo e conciso; e 3) o suporte técnico-operacional disponibilizado para o operador atendeu às exigências de sua atividade (Wisner, 1981).

Assim, diante de uma falha ou lacuna em qualquer um dos componentes citados as conseqüências observadas são: aumento da complexidade da atividade, incidência de erros com necessidade de retrabalho e uma tensão, afetando tanto o operador quanto o usuário.

A análise de um atendimento, no qual a demanda do usuário apresenta uma lacuna descreve a situação em questão, como demonstrado no quadro abaixo:

AÇÕES DO OPERADOR	AÇÕES DO USUÁRIO
“1514 DETRAN bom dia.	Eu queria saber de um veículo?
Qual é a placa	JEK 6368, ano 82, modelo 83.

Operador Digita a placa, recebe informação do sistema – argumento não encontrado.

Sr, esta placa é de BsB ? ¹	Brasília, JEK6368.
Argumento não encontrado, veículo não cadastrado.	Não tá cadastrado não, é? Quando tá assim é o quê?
Ou o veículo não é de Brasília, ou tem alguma letra ou número errado²	É de Brasília, deixa eu confirmar... é JEK 6368.

Operador digita novamente a placa e recebe novamente a mensagem do sistema – argumento não encontrado

Não consta. Sr, vou tentar em outros estados³, só um momento.	Tá bom.
---	---------

Muda de tela, sai da tela de placas de BsB e entra na tela de consulta nacional, digita a placa, recebe informação do sistema – argumento não encontrado.

Veículo não cadastrado, realmente algum número ou letra está incorreto, o sr verifica a placa e retorna a ligação, está bem?!.	Pôxa, tá belza ,então.
Nosso atendimento é de 07:00 às 21:00, a partir das 18:00 fica mais fácil.	Tá, tá beleza, então.
Bom dia, a CODEPLAN agradece a sua ligação.”	(...)

Figura 07

Quadro com exemplo de um Atendimento crítico.

As frases do operador que foram representadas em azul refletem os momentos em que o operador observa a falha na demanda e busca utilizar seus conhecimentos para sanar o problema. A estratégia operatória utilizada aqui é a de antecipação, pois o operador busca em seu repertório outras possibilidades já vivenciadas para então, indagar o usuário sobre a pertinência dessas novas possibilidades. Ao investigar juntamente com o usuário onde está a lacuna da demanda, buscando propor possíveis soluções para a falha da mesma o operador está utilizando uma estratégia de regulação.

Na frase 1, o operador detecta a falha na demanda a partir da resposta do sistema, ao processar a resposta do sistema, ele aciona também um outro repertório constituído por seus *savoir-faire* e suas representações para a ação. Nesse sentido, o operador se antecipa e já questiona a localidade da placa ao invés de informar ao usuário que o argumento não havia sido encontrado.

Na frase 2, novamente o operador se remete às suas experiências anteriores e busca uma justificativa para o erro, tentando sanar o problema. Neste momento, ocorre a falha da estratégia, pois o usuário modifica a placa e ela continua como argumento não

encontrado, ou seja, o operador busca desvendar a falha na demanda juntamente com o usuário e não consegue.

Na frase 3, nota-se uma nova tentativa do operador, também fruto de sua experiência, verificar se a placa não é de outro estado, situação de retrabalho, pois no início do diálogo ele havia questionado a localidade da placa e o usuário manteve sua posição, esta estratégia também falha e o resultado é um atendimento inconclusivo ou frustrante.

Desta forma, é possível revelar o grau de influência da demanda do usuário na execução da atividade de um atendente, convém ressaltar que esta situação pode ser agravada quando o suporte técnico-organizacional disponibilizado é incompatível com a atividade, neste caso, o sistema computacional, os subsídios instrumentais e o treinamento seriam exemplos de falhas ou lacunas na situação de atendimento.

Este atendimento é um exemplo de como ocorre a interação do operador com o usuário e revela também a problemática levantada em torno da imprecisão da demanda. Este não é um exemplo pontual, pois situações idênticas ou similares foram encontradas em 13 das 14 observações sistemáticas realizadas sem escuta e nas 12 observações sistemáticas realizadas com escuta (60 min. cada), como mostram as figuras 08 e 09, respectivamente:

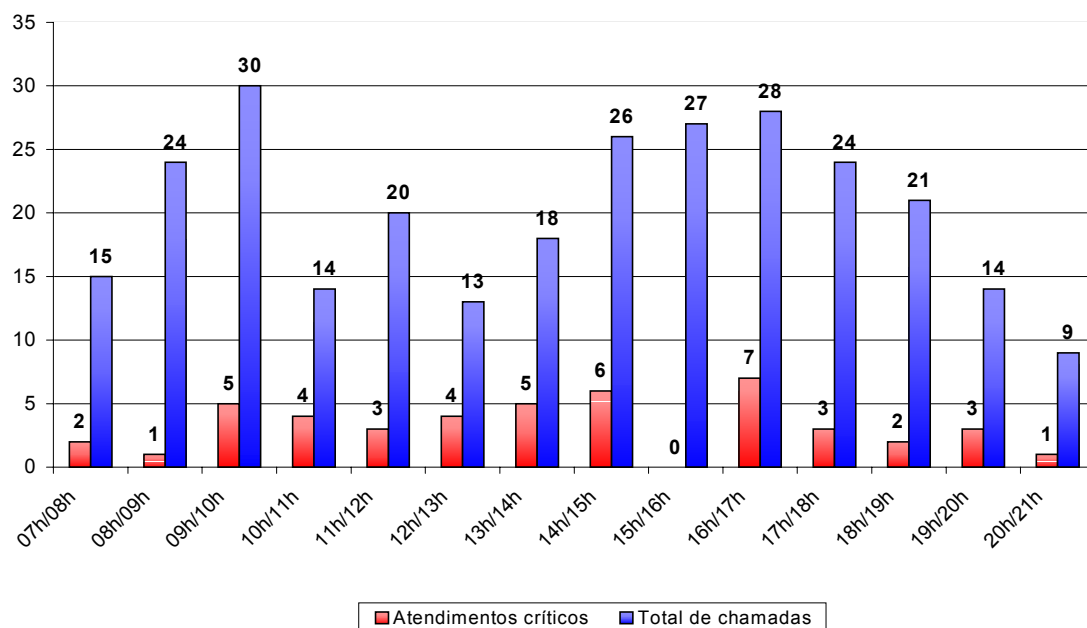


Figura 08

Gráfico de distribuição de frequência do total de chamadas e dos atendimentos críticos, por horário de atendimento. Chamadas sem escuta. Tempo de observação 14hs. Total de chamadas - 283.

FREQÜÊNCIA

FREQÜÊNCIA

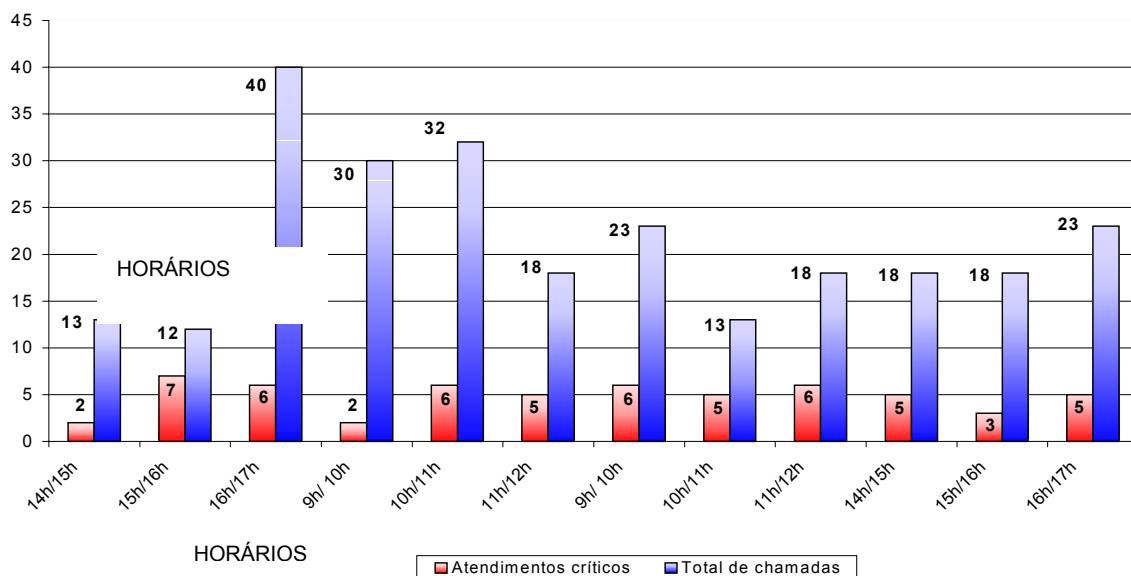


Figura 09

Gráfico de distribuição de frequência do total de chamadas e dos atendimentos críticos, por horário de atendimento. Chamadas com escuta. Tempo de observação - 12hs. Total de chamadas - 258.

A figura 08, gráfico das observações realizadas sem escuta, apresenta uma jornada inteira de trabalho, tendo sido observados diferentes operadores. Ressalta-se que nos horários de pico (09:00 às 17:00) ocorrem mais chamadas com atendimentos críticos, sendo que em 1 hora de atendimento não ocorreu nenhuma chamada com atendimento crítico, com o operador observado. Estes atendimentos críticos, geralmente, são mais prolongados, exigem maior concentração e habilidade do operador ao lidar com o usuário e, muitas vezes, resultam em um atendimento frustrado, no qual o usuário não recebe a informação que deseja, mesmo diante dos inúmeros esforços dos operadores.

A figura 09, o gráfico das observações com escuta, é mais precisa ao revelar o dado de atendimentos críticos, estas observações foram realizadas nos horários de pico, de dias e operadores diferenciados. Os atendimentos críticos independem do grau de experiência do operador e podem acontecer em qualquer tipo de chamada, pois referem-se aos usuários, de certa forma despreparados para solicitar a informação ou intransigentes.

Este tipo de atendimento é comum na central estudada e pode ser considerado como uma fator que aumenta a carga de trabalho, pois exige dos operadores maior desenvolvimento de suas habilidades comunicativas, a manutenção da paciência e da cordialidade em situações críticas, bem como a elaboração de estratégias para evitar o fracasso e a frustração no atendimento.

4. As estratégias operatórias e de regulação

Na central de atendimento estudada foram levantadas algumas estratégias utilizadas pelos operadores, todavia, os dados obtidos apontam para a necessidade de um aprofundamento maior, sendo que os resultados aqui apresentados devem ser considerados preliminares.

Foram identificadas como estratégias operatórias a antecipação de possibilidades para a demanda dos usuários e a substituição do alfabeto fonético internacional por palavras mais próximas do cotidiano dos usuários.

Com relação à antecipação foi relatado anteriormente o procedimento utilizado pelos operadores. De maneira geral, estes buscam em seu repertório possibilidades que facilitem a expressão do usuário em dificuldade. Ao fazer isto os operadores estão, constantemente, atualizando suas competências de memorização e de conhecimento das situações, a ponto de serem capazes de “prever” quais são as possibilidades de atendimento que dizem respeito à demanda do usuário.

A substituição do alfabeto fonético internacional ocorre diante de uma exigência de adaptação à realidade do usuário do 1514. Considerando que a clientela do serviço abrange diferentes segmentos da sociedade, atendendo pessoas com variados níveis de escolaridade e formação, os operadores, muitas vezes, percebem a necessidade de se utilizar um linguajar mais compatível com o cotidiano dos usuários.

Ao desempenhar a atividade, os operadores notaram que as correspondências propostas pelo alfabeto fonético internacional, baseadas no idioma inglês e no alfabeto grego, muitas vezes dificultavam a compreensão ao invés de facilitá-la, assim, em determinados casos os operadores optavam por utilizar palavras familiares aos usuários, no momento. Nesse sentido, as correspondências propostas pelo alfabeto fonético

internacional de identificar as placas e algumas das substituições realizadas pelos operadores, foram identificadas ao longo das observações, como por exemplo:

Alfabeto	Alfabeto fonético internacional	Possíveis substituições
A	Alfa	Amor
B	Bravo	Bola
C	Charlie	Casa
D	Delta	Dedo
E	Eco	Escola
F	Fox	Faca
G	Golf	Gato
H	Hotel	Homem
I	India	Indio
J	Juliete	Jogo
K	Kilo	Kibon
L	Lima	Limão
M	Mike	Mamãe
N	November	Nada
O	Oscar	Ovo
P	Papa	Papai
Q	Quebec	Queijo
R	Romeu	Rato
S	Sierra	Serra
T	Tango	Tatu
U	União/uniform	União
V	Victor	Vitória
X	Xadrez/exd-ray	Xadrez
W	Whisky	Wilson
Y	Yankee	Yankee
Z	Zulu	Zebra

Figura 10

Quadro de palavras propostas para identificação das letras das placas pelo alfabeto fonético internacional e possíveis substituições realizadas pelos operadores.

As estratégias de regulação puderam ser identificadas de diferentes formas, entre elas:

- 1- A investigação do operador, por meio de perguntas, para esclarecer a demanda dos usuários. Isto ocorre quando o usuário tem dificuldade em se expressar ou apresenta lacunas em sua demanda.
- 2- A utilização de frases pré-determinadas para finalizar uma conversa prolongada ou infrutífera. São situações em que os assuntos extrapolam as informações do 1514 ou prolongamentos do usuário após o término da informação solicitada.
- 3- A busca do manual (função “F1” no computador), do colega ou do supervisor em casos de dúvidas com relação às repostas a serem fornecidas.
- 4- A interrupção da ligação ou transferência para o supervisor em casos de atitudes grosseiras e intransigentes dos usuários. Primeiramente, a maioria dos operadores busca acalmar o usuário, levando-o a compreender que aquela atitude não solucionará o problema, em casos de persistência são utilizados os outros recursos apontados. Alguns operadores também optam por colocar o sistema na função *mute* (mudo) e retornam as ofensas ao usuário, como uma forma de descarregar a tensão que este provocou. Outras repercussões do comportamento dos usuários sobre os atendentes serão discutidas adiante.

O conceito de estratégias de regulação tem suas origens na fisiologia e é adotado para explicar os mecanismos de regulação que o organismo humano utiliza para manter a homeostase, ou seja, o equilíbrio; de quem a ergonomia fez um empréstimo conceitual.

Retomando as definições de estratégias operatórias e estratégias de regulação, pode-se dizer que as primeiras são operações mentais utilizadas para ajustar as competências do sujeito às exigências das situações (Abrahão, 1993) e as estratégias de regulação são mecanismos que os sujeitos utilizam para organizar sua atividade, possibilitando o cumprimento da tarefa (Silvino, 1999).

Assim, as estratégias observadas são recursos utilizados pelos trabalhadores no desempenho da atividade para alcançar os objetivos propostos pela organização do trabalho. Mesmo que estes dados sofram de uma certa fragilidade, eles apontam também, que estas diferentes estratégias são adotadas pelos operadores para minimizar sua carga de trabalho.

5. A configuração da carga de trabalho

Os dados obtidos na análise da atividade permitem afirmar que a carga de trabalho assume uma configuração que não é muito diferente daquela encontrada nos primeiros estudos sobre o tema:

- **Predominância do componente cognitivo da carga de trabalho**, em função da grande quantidade de informações e de processos cognitivos envolvidos no desempenho da atividade, tais como: atenção, memorização, antecipação, tratamento e elaboração de informações, resolução de problemas e tomadas de decisão. Como pode ser exemplificado nos relatos abaixo:

“A maior dificuldade foi a absorção de informações, porque são muitas e variadas.”

“Quando a gente tem que adivinhar o que o usuário quer fica mais difícil...”

“No início fiquei um pouco insegura porque é muita responsabilidade e muita informação.”

“Na primeira semana é difícil porque é muita informação, mas depois a gente acostuma, algumas informações a gente repete tanto que parece uma máquina.”

- **O componente psíquico** revelou-se como segundo mais presente, em função das determinações rigorosas da organização do trabalho (ritmo intenso, poucas pausas durante a jornada, pressão temporal e de qualidade, controle das ações) e das pressões inerentes às exigências de atendimento ao público. Os relatos dos operadores são significativos e mostram o reflexo as atividade sobre o aparelho psíquico:

“Fico mal com o controle ‘se não for assim sobe ou será demitido’, ou quando o usuário está muito nervoso e passa pra gente.”

“Alguns pensam que a nossa informação não está correta, aí a culpa é nossa, o veículo está cheio de multas e a culpa é nossa...”

“O usuário que não sabe o que quer dificulta o nosso serviço, temos que ficar questionando, tentando adivinhar o que ele quer, esperando ele pegar o número da placa, a caneta para anotar...”

“Muitas vezes o usuário não sabe nem o que perguntar.”

“A maior dificuldade é lidar com o usuário, porque a gente pega todo tipo de gente, muito educada e aqueles que desconfiam tudo na gente. Tem que saber separar porque quando chego em casa, às vezes, ainda estou estressada.”

“Às vezes o usuário liga zangado, aí a gente só fica confirmando ‘é o sr. tem razão,’ mas a gente corta, senão passa muito tempo.”

- **O componente físico-ambiental** que apesar de não apresentar sobrecarga é afetado devido à sua relação com os demais. As principais queixas foram relativas às cadeiras, ao ar-condicionado, carpete, fones ruins, postura rígida, ambiente e equipamentos precários. Os principais sintomas relatados foram: cansaço físico e visual; dores de cabeça, pescoço, ouvido e articulações.

“Quando termina o trabalho saio cansada, com a cabeça carregada, as vistas doem, a gente fala o tempo todo e fica muito tempo sentada.”

“O ar condicionado quando funciona congela e este carpete tá dando alergia em todo mundo.”

“O fone oscila muito e isso atrapalha a gente, às vezes vem muito alto e você não está esperando, é horrível para gente.”

“As cadeiras são ruins, o ar condicionado é ruim, o carpete é sujo e isso dá muitas alergias e gripes no pessoal.”

“Os fones não são individuais e falham muito.”

“Acho o ambiente precário e o sistema muito lento, os “mouses” estão destruídos, os fones falham, as cadeiras não tem ajuste no encosto...”

Com relação à predominância da carga cognitiva, os operadores se queixam da abrangência das informações prestadas, do necessário conhecimento da legislação de trânsito e todas as suas transformações, dos procedimentos do DETRAN e seus requisitos. Exemplos observados referem-se à variação dos valores das taxas cobradas pelos serviços, dos prazos para realização dos procedimentos, das especificações para casos excepcionais, como por exemplo, a utilização de película nos vidros do carro, enfim, uma gama diversificada de informações que deve ser transmitida conforme as exigências de quantidade e qualidade das empresas responsáveis pelo serviço, bem como da responsabilidade sobre as informações prestadas.

Um agravante constatado, foi a constante mudança das informações a serem transmitidas, refletindo a complexidade e a variabilidade do serviço. Os procedimentos e informações estáveis são mais fáceis de serem absorvidas do que os procedimentos e as informações que passam por constantes transformações.

Por fim, cabe ressaltar que na interação dos fatores que compõem a carga de trabalho, os componentes cognitivo e psíquico sobressaem, em função das exigências da atividade, da influência da organização do trabalho e, ainda, da influência do usuário.

Além de articular adequadamente as informações, conforme as normas da empresa os atendentes se esforçam ainda em atender as exigências dos usuários, que são as mais diversificadas.

Esta constante busca dos atendentes é por si só desgastante, contudo faz-se necessário acrescentar o sentimento de responsabilidade que os operadores possuem e que é incentivado pela empresa. As informações devem ser cuidadosamente transmitidas, tanto no que se refere ao seu conteúdo quanto à forma, pois no momento do atendimento os operadores são os representantes da empresa frente aos usuários, e qualquer falha terá repercussões para todos os envolvidos no processo.

Os resultados acima remetem à terceira questão levantada neste estudo, que trata dos reflexos que as inovações tecnológicas tiveram sobre a atividade dos operadores do setor de telefonia.

Avaliando esses resultados pode-se constatar que a relação saúde e trabalho não foi favorecida no que tange às prescrições para esta atividade. Esta relação, também não foi contemplada, no que se refere ao conteúdo do trabalho e à composição de sua carga. A predominância do componente cognitivo acompanhada das exigências de ordem psíquica propiciaram a manutenção de uma estrutura penosa da atividade, agravada pelas transformações sociais e tecnológicas ocorridas.

Assim, verificou-se que os principais reflexos das transformações ocorridas sobre a atividade de tele-atendimento foram: aumento da complexidade, manutenção e intensificação de exigências de ordem estrutural (organização do trabalho) responsáveis por sintomas de fadiga, desgaste e sofrimento, podendo a longo prazo apresentar como consequência para os trabalhadores o esgotamento e o adoecimento.

6. Indicadores de saúde

Os funcionários do 1514, apesar de trabalharem em uma Central de Atendimento com pouco mais de um ano de funcionamento sob esta configuração (terceirizada e informatizada), apresentam queixas bastante comuns à área. Resgatando estudos do início do século XX, foi possível constatar que, muitas das queixas que hoje são relatadas pelos trabalhadores repetem ou reformulam queixas do passado, dentre elas estão: a pressão temporal e de produção, a organização do trabalho rigorosa e inflexível, o controle ostensivo, as peculiaridades do atendimento ao público, o ambiente e os equipamentos de trabalho precários.

Parte destas queixas, referem-se às características da própria atividade, outras, correspondem ao antigo modelo de organização do trabalho adotado, entretanto, compõem um conjunto de características que faz com esta atividade continue desgastante, fonte do que muitos chamam de “estresse”, cansaço, fadiga e até sofrimento.

Diversos foram os estudos e as vertentes pesquisadas neste tipo de atividade, entretanto, muitas recomendações foram negligenciadas. Médicos como Le Guillant (1956) demonstraram a que ponto esta atividade, da forma que vinha sendo praticada, poderia levar os trabalhadores ao desgaste da sua saúde mental. Outros tantos pesquisadores, dedicaram-se à compreensão do trabalho das telefonistas e à tentativa de esclarecer o que transformava esta atividade em uma atividade desgastante e onerosa para o trabalhador e sua saúde. Todos estes esforços contribuíram de certa maneira para o estabelecimento de padrões na legislação do trabalho que hoje favorecem as telefonistas.

Todavia, foi possível constatar que determinadas questões do setor não evoluíram tanto quanto as tecnologias de informação, não apenas este estudo, mas o acompanhamento de outros estudos na área (Echternacht, 1998; Santos, 1999), revelaram que muitas queixas relativas à saúde se mantêm, malgrado o avanço tecnológico, e outras são resultantes da própria utilização de novas tecnologias operadas sob antigos modelos de organização do trabalho.

A rotatividade no serviço é constante; para constituir a atual equipe de 50 funcionários, os responsáveis pelo 1514 contrataram e formaram aproximadamente o dobro de funcionários necessários, que, com o passar do tempo, foram saindo ou sendo substituídos. Quando indagados a respeito, os atendentes são claros e precisos com relação aos motivos que levaram os colegas a se retirarem: baixos salários, condições de trabalho precárias, falta de um plano saúde e outros benefícios, serviço ‘estressante’ (muita informação, muita pressão e responsabilidade, contato com o público), insatisfação com relação ao excesso de controle, falta de perspectiva de desenvolvimento, desvalorização dos funcionários por parte da empresa.

Associados a estes problemas estão ainda outras exigências da atividade, como manter uma mesma postura por muito tempo, realizar esforços repetitivos e manter constantemente a concentração na tela do computador e nos sinais auditivos.

A empresa prestadora do serviço forneceu uma planilha de dados, da qual constam os códigos dos funcionários contratados para o tele-atendimento no 1514, de julho de 1999 a dezembro de 2000. Nesta planilha estão relatados os dias de ausência, justificados por atestados médicos e o número de dias de licença. Foi solicitado que constasse também dos dados da planilha os números de CID – Código Internacional de Doenças – indicando o motivo das ausências, contudo, dos atestados dos 91 funcionários são apresentados apenas 4 números de CID e 4 licenças gestante.

O efetivo de trabalhadores na central de atendimento é de 50 funcionários, na listagem constam 91, em função de ter sido solicitado que todos os operadores que tivessem trabalhado na central constassem da lista, mesmo os que já tivessem se retirado da empresa.

Dos 91 funcionários, apenas 1 nunca solicitou dias de licença. Dos 90 restantes, 45 solicitaram licença uma vez, variando de 1 a 10 dias. Os outros 45 solicitaram licença mais de uma vez, variando entre 2 e 8 vezes, e de 1 a 19 dias.

O absenteísmo justificado por atestados de saúde é elevado como mostram as figuras 11 e 12, que apresentam o número de funcionários de licença e o número de dias de licença em cada mês.

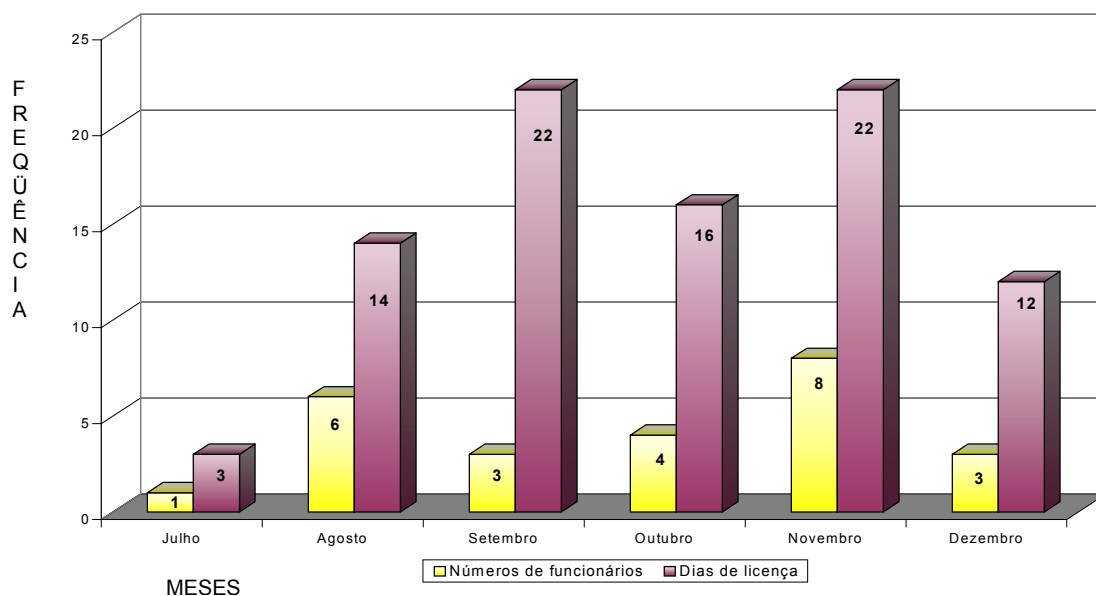


Figura 11

Gráfico de distribuição de frequência do absenteísmo justificado por atestados de saúde, nos meses de 07/99 a 12/99.

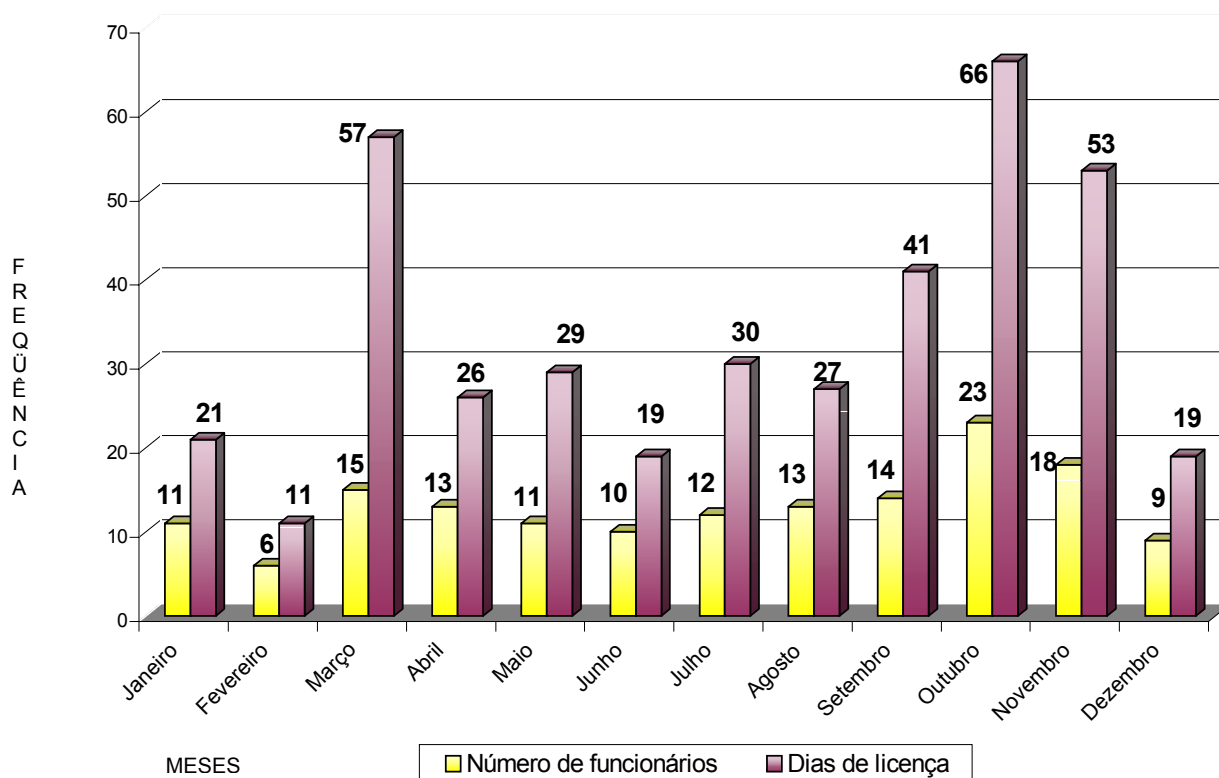


Figura 12

Gráfico de distribuição de frequência do absenteísmo justificado por atestados de saúde, nos meses de 01/00 a 12/00.

Ao se comparar o número de funcionários e os dias parados nos dois gráficos não se encontra nenhum dado que permita antever uma diminuição do fato. Ao contrário, cotejando mês a mês, o que se percebe é uma tendência muito grande de crescimento.

Ainda analisando a planilha de dados, fornecida pela empresa prestadora do serviço, referente aos atestados de saúde dos funcionários, verifica-se que os funcionários foram apresentados na planilha por ordem de contratação, ou seja, os primeiros listados são os funcionários mais antigos, dos quais muitos já se retiraram do serviço. Os últimos são os funcionários contratados mais recentemente.

Nas figuras 13 e 14 constata-se que, em determinados meses, diversos funcionários que foram contratados no mesmo período, faltaram ao trabalho por motivo de saúde.

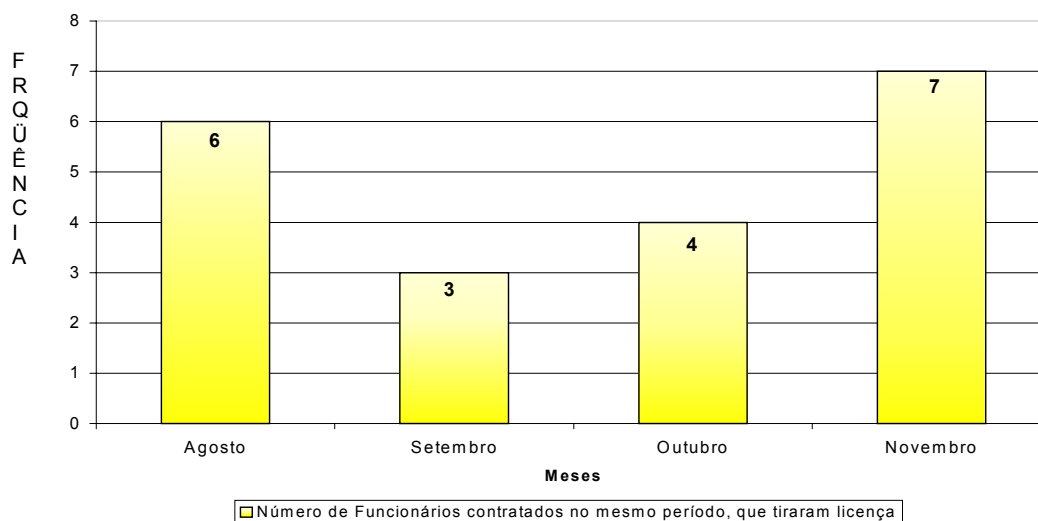


Figura 13

Gráfico de distribuição de freqüência do absenteísmo justificado por atestados de saúde, de funcionários contratados no mesmo período, ausências de 08/99 a 10/99.

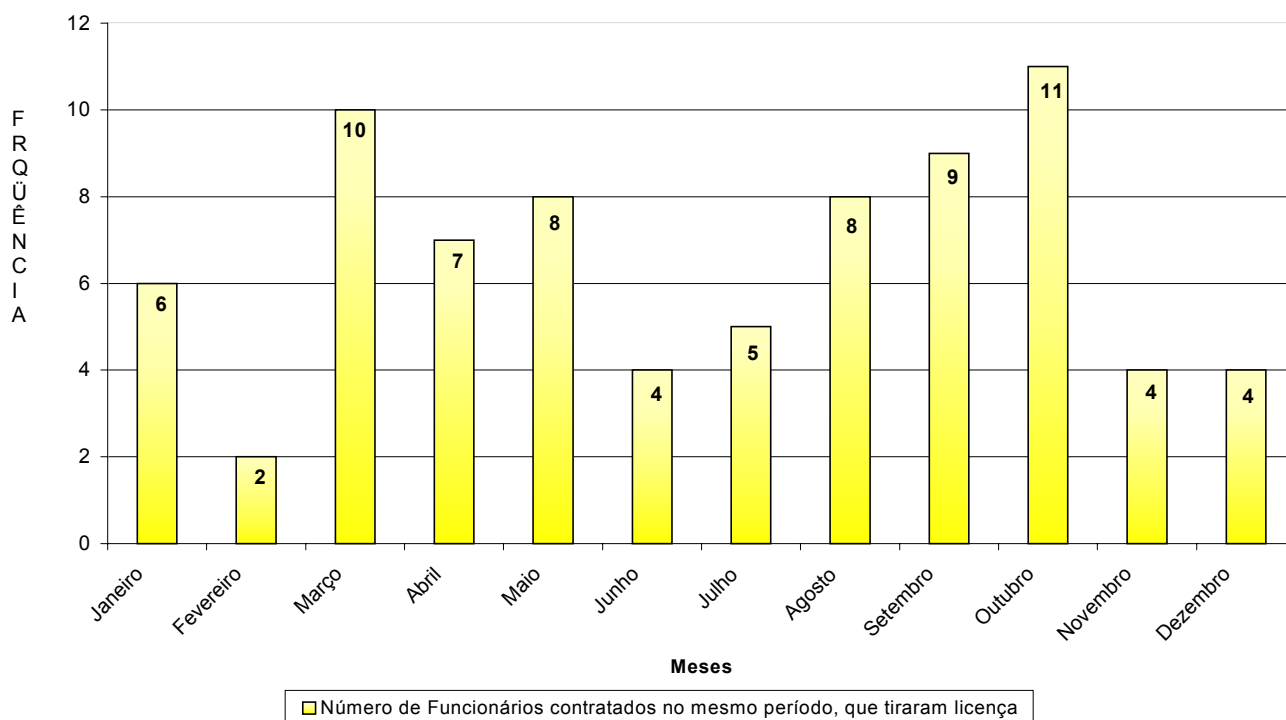


Figura 14

Gráfico de distribuição de freqüência do absenteísmo justificado por atestados de saúde, de funcionários contratados no mesmo período, ausências de 01/00 a 12/00.

Observando as figuras 13 e 14, constata-se que em determinados meses é crescente o absenteísmo justificado por atestado de funcionários cujos contratos ocorreram no mesmo período. No ano de 99, variou de 3 a 7 funcionários cujos contratos eram, praticamente iguais, de licença. No ano de 2000, variou de 2 a 11 funcionários de licença no mesmo mês. Cabe ressaltar que as licenças não eram apenas de 1 dia, como pode ser constatado na figura 15 e, ainda, que não apenas estes funcionários tiraram licença, mas também outros.

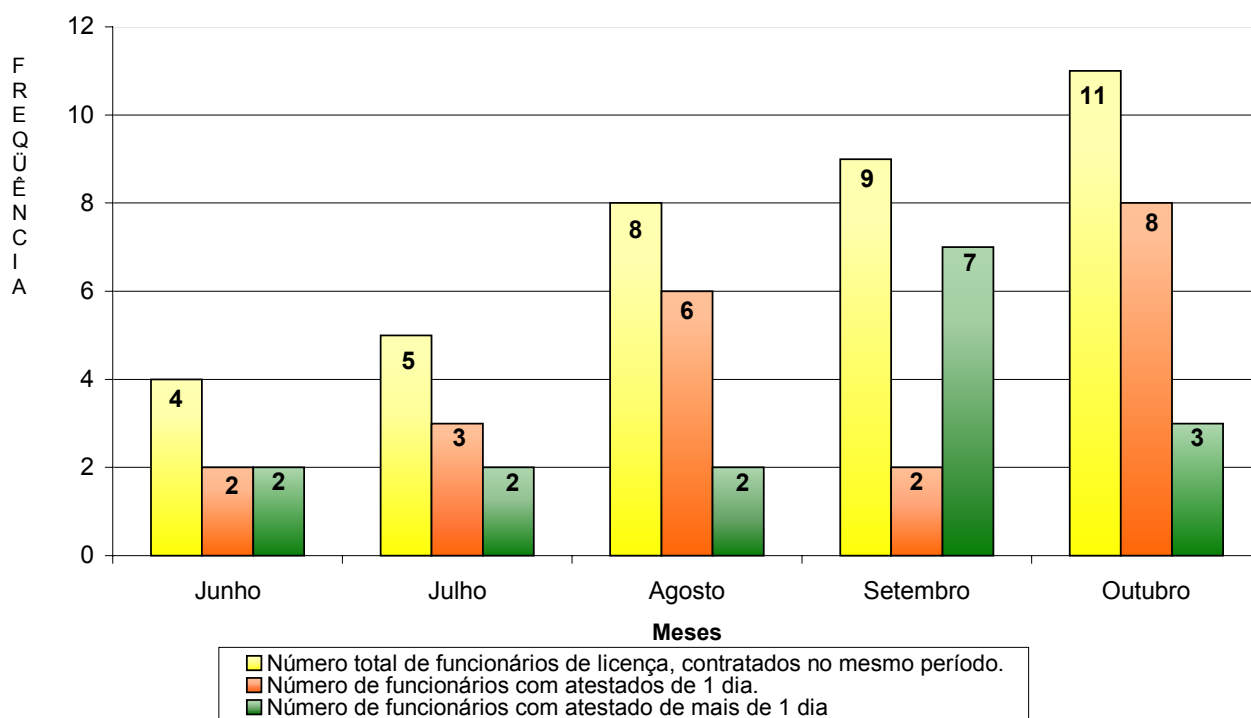


Figura 15

Gráfico de distribuição de freqüência de funcionários contratados no mesmo período e do número de dias de licença, de 06/00 a 10/00.

Analisando os meses em que é, nitidamente, crescente o número de funcionários com contratos de trabalho próximos que obtiveram licença, constata-se que apesar dos atestados de 1 dia prevalecerem, no mês de setembro predominam os atestados de mais de 1 dia.

De forma geral, estes gráficos confirmam o alto índice de absenteísmo por motivos de saúde e revelam uma tendência crescente de dias de ausência de funcionários contratados recentemente e no mesmo período.

No entanto, é preciso salientar que dados referentes à vida funcional progressiva, bem como a possibilidade de dupla jornada não foram avaliados. Mesmo assim, os atestados de saúde, revelando o absenteísmo, associados à alta rotatividade apontam de forma irrefutável o quanto a atividade, tal como ela está desenhada, continua desgastante para os operadores.

Este desgaste se reflete nas três dimensões analisadas e leva a crer que, apesar da evolução tecnológica, a organização do trabalho se apóia nos mesmos princípios adotados nas décadas de 40 e 50. Este é mais um dos indicadores que permite apontar a organização do trabalho como um dos principais responsáveis pelas queixas e pelos sintomas que se perpetuam ao longo da história desta profissão.

Por ser uma “central de atendimento jovem” (pouco mais de um ano de funcionamento) o estudo realizado nesta situação de trabalho não permite aprofundamento acerca das questões de saúde.

Além disso, os dados de saúde dos trabalhadores disponibilizados pela empresa apresentam lacunas, o acesso direto aos prontuários não foi autorizado. Os dados obtidos sofreram restrições e mesmo diante de positivas negociações, não foi possível aceder aos números do CID responsáveis pelos dias de licença. Muitas das questões

iniciais ficaram sem respostas, no entanto, foi possível obter alguns indicadores sobre o assunto, que acompanham literatura.

Além das queixas relacionadas à organização do trabalho, relatadas anteriormente, os operadores se queixaram também de dores nos membros superiores e inferiores, no pescoço, na cabeça e nos olhos. Queixaram-se também de câibras, alergias, coceiras, cansaço, “estresse”, irritação e desânimo. Abaixo uma tabela na qual são associadas às queixas suas possíveis causas, segundo os funcionários.

Tabela 2
Relação de queixas dos funcionários e suas possíveis causas.

QUEIXAS DE SAÚDE	POSSÍVEIS CAUSAS
Dor nos membros superiores	Postura rígida mantida por longo período de tempo, movimentos repetitivos.
Dor nos membros inferiores	Postura rígida mantida por longo período de tempo.
Dor no pescoço	Postura rígida mantida por longo período de tempo.
Câibras	Postura rígida mantida por longo período de tempo.
Dor de cabeça	Exigência de manutenção da atenção em diversas categorias de informação (usuário, tempo, sinais auditivos do sistema, supervisão), solicitação visual constante.
Dor nos olhos	Exigência de manutenção da atenção na tela do computador e exigência de leitura constante de fontes muitas vezes pequenas.
Alergias e coceiras	Ar condicionado, carpete e poeira.
Cansaço, estresse, irritação e desânimo	Exigências de ordem cognitiva, relação com o usuário, organização do trabalho rigorosa e ausência de perspectivas.

Estas queixas sugerem que o ambiente de trabalho, o mobiliário e a organização do trabalho necessitam de adequações, sendo muitas as repercussões desta atividade sobre o trabalhador e sua saúde, e sobre a eficiência do processo produtivo.

7. Recomendações

Visando melhorias nas condições de trabalho e assim, favorecer o bem-estar, a segurança e a produtividade, sugere-se as seguintes recomendações:

- 1- Flexibilização da organização do trabalho. É importante que seja discutido junto aos trabalhadores os meios possíveis de transformar a organização do trabalho de forma a torná-la mais flexível e humana, deve-se priorizar a questão da redução da pressão temporal e de produção, bem como determinar novos padrões de conduta para os supervisores, minimizando sua função punitiva e ampliando suas funções cooperativas.
- 2- Elaboração de uma plano de carreira, visando o aumento a perspectiva funcional, podendo, eventualmente, minimizar a rotatividade.
- 3- Adequação do ambiente físico à atividade de tele-atendimento. Dentre eles o tratamento acústico das salas nas quais se localizam a central, alternativas de climatização, que aproveitem os recursos naturais ou que permitam controle direto por parte dos trabalhadores e, ainda, adequação do mobiliário para postos de trabalho informatizado e o cuidado em utilizar pisos e revestimentos internos que evitem o acúmulo de pó e resíduos, possíveis causadores de alergias.

- 4- Reconhecimento da importância do papel dos trabalhadores, visando minimizar impactos sobre o aparelho psíquico dos mesmos.
- 5- Implementação de um sistema formal de comunicação, que envolva todos os setores relacionados ao atendimento no DETRAN, determinando mais precisamente os responsáveis nos setores pela transmissão das informações para o 1514, para evitar desatualização de informação entre os setores de atendimento, minimizando a carga de trabalho.
- 6- Padronização das informações prestadas em ambos os atendimentos (1514 e DETRAN SEDE), através de uma rede on-line entre os serviços e, se possível, através de reuniões dos responsáveis pela rede de comunicação.
- 7- Institucionalização de uma rede virtual de comunicação, uma NET, visando maior velocidade na transmissão das informações.
- 8- Desenvolvimento de uma interface mais amigável dos softwares usados para o atendimento, evitando demora e retrabalho.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÃO

O setor de telefonia ou de tele-atendimento apresenta aos trabalhadores uma situação de trabalho complexa e composta por variáveis peculiares que transformam esta atividade em uma fonte de fadiga, desgaste e até sofrimento.

Com a introdução da informatização e dos princípios do telemarketing, muitas foram as mudanças ocorridas no contexto de trabalho. Hoje, fazem parte do treinamento dos operadores informações mais completas acerca dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa; formas de negociação ou orientação do usuário; técnicas de comunicação por telefone; técnicas de marketing e técnicas de relações públicas, além do treinamento específico para a utilização do sistema computadorizado, que congrega redes de informações às demais atividades desenvolvidas.

Estas transformações alteraram também a atividade na medida que permitiram o aumento da precisão e da velocidade na transmissão das informações e do papel do usuário como um consumidor exigente

Assim, os reflexos das transformações sobre a atividade revelaram-se, principalmente, sob a forma de complexidade. Esta manifesta-se pela associação das exigências cognitivas da atividade e pelas exigências relacionadas ao atendimento ao público que podem ser representadas pelo raciocínio rápido, concentração, memória e atenção, aliados à amabilidade, paciência e cordialidade, e ainda, sob a dependência de frases e expressões capazes de solucionar situações constrangedoras, bem como o uso de recursos que permitam compreender as demandas dos usuários.

Outros fatores contribuem para que assim tenha se estabelecido a atividade de tele-atendimento, apontando que, malgrado o avanço tecnológico a preocupação com a saúde dos trabalhadores não foi privilegiada, o que foi possível constatar analisando trabalhos anteriores, antigos e atuais e a situação do 1514.

Muitos foram os avanços que favoreceram o setor de telefonia e seus trabalhadores, dentre encontram-se a conquista da jornada de 6 horas e a introdução de novas tecnologias, como a informática, que facilitou o processo de pesquisa e consulta de informações, eliminando determinadas condições de trabalho desfavoráveis como a consulta de arquivos de papel e microfichas.

Contudo, aspectos que tornavam esta atividade penosa permaneceram, como a organização do trabalho, as exigências de atendimento ao público; e novos fatores vieram somar-se aos antigos, como as exigências ligadas à introdução de novas tecnologias, a utilização de aparelhos frágeis e os ambientes pouco adequados à instalação de uma Central de Atendimento.

Os pressupostos do Taylorismo prevalecem em muitas Centrais de Atendimento, determinando um controle rígido sobre as ações, um controle rigoroso do tempo (tempo de atendimento, de espera, de descanso), normas pouco flexíveis (determinações do atendimento segundo o telemarketing, fraseologias, scripts, expressões, limites das informações), exigências de produtividade, pressão temporal e pouco espaço para negociações. Nota-se também, “pitadas” de outras linhas como a da qualidade total e das relações humanas, contudo estas últimas possuem uma parcela de contribuição diminuta se comparadas à influência da Organização Científica do Trabalho.

No relato dos trabalhadores encontram-se expressões que revelam a insatisfação perante este modelo de organização do trabalho e estes são indicadores de que os efeitos

negativos desta atividade podem estar repercutindo sobre a vida fora do trabalho, que, infelizmente, não foi possível investigar profundamente.

Apesar da impossibilidade desse aprofundamento, as entrevistas realizadas revelaram que a atividade de tele-atendimento, nesse contexto, causa fadiga nos atendentes diariamente, que estes ao chegarem em suas casas não suportam barulho, muito menos o do telefone, e que as situações desgastantes com o público que atendem, muitas vezes, resultam em impaciência e sofrimento.

Estes sintomas são os mesmos que Le Guillant (1956) e outros estudiosos apontaram como característicos da “Neurose das telefonistas”, outros sintomas também foram encontrados nos relatos dos trabalhadores, como dores de cabeça, isolamento, irritação.

Este quadro sintomatológico é resultado da ação conjunta da rígida organização do trabalho, do atendimento ao público, da responsabilidade inerente à transmissão de informações e da complexidade da atividade.

Aliados a estes fatores encontram-se, ainda, a utilização de uma nova tecnologia que nestas situações de trabalho pode ser considerado como uma “faca de dois gumes”, pois ao passo que favorece, dificulta o trabalho. Como já foi apontado, a inovação tecnológica favorece o trabalho de pesquisa e consulta de informações, introduz uma certa agilidade no processo de trabalho e sintetiza os equipamentos em um só. Por outro lado, o sistema de atendimento informatizado é mais preciso no controle da atividade (produtividade e qualidade) e do tempo, e estando praticamente tudo vinculado ao computador, panes impossibilitam freqüentemente os atendimentos.

Equipamentos modernos repletos de funções, contudo frágeis, fones de ouvido que inevitavelmente oscilam e perturbam os atendentes, como foi apontado em 1918 pelo médico-pesquisador Dr. Juliard.

Assim, é possível observar que mesmo diante de muitas transformações determinados aspectos perpetuaram-se historicamente. Completam este quadro os ambientes de trabalho mal projetados para abrigar esta atividade, que revelam-se carentes de tratamento acústico, climatização, mobiliário e revestimentos adequados.

Este estudo, ao recorrer à história registrada nos relatos de pesquisa, buscou parâmetros referentes às questões norteadoras não almejando pois, uma compilação completa dos trabalhos desenvolvidos na área. Apesar dos esforços, não foi possível avançar profundamente no estudo dos aspectos relativos à saúde dos trabalhadores, tanto em função da “idade da central”, quanto em função da impossibilidade de acesso integral aos dados.

A validação do estudo foi realizada após toda a coleta de dados, como esta foi mais prolongada do que havia sido previsto, este procedimento realizou-se muito tempo após seu início, o que resultou em transformações já implementadas na fase de validação. A maioria das modificações iniciadas pelas empresas incorporam as propostas aqui sugeridas.

Este estudo aponta sobretudo a importância de novos estudos ligados à área de saúde dos trabalhadores, abrangendo também o componente psíquico da carga de trabalho, muitas vezes citado, porém pouco aprofundado na maioria dos trabalhos.

A informatização das centrais de atendimento suscitou inúmeras questões na área da saúde que já começaram a ser trabalhadas, mas que ainda se mostram como campo fértil para a dedicação dos pesquisadores, como por exemplo, os DORT - Distúrbios Osteo-musculares Relacionados ao Trabalho. Estudos sobre esses distúrbios, outrora denominados Lesões por Esforços Repetitivos, revelam que há fatores psicológicos envolvidos neste processo de adoecimento, ainda por serem aprofundados.

Na década de 50, o trabalho das telefonistas apresentava uma configuração que o revelava como penoso, como foi discutido neste estudo, diante das transformações sociais e tecnológicas alguns dos elementos desta configuração penosa se mantiveram. Naquela época, a “Neurose das Telefonistas” trouxe à tona as questões de saúde relacionadas ao trabalho, pode-se inferir que atualmente os DORT assumiram esta função.

De certa forma, como na década de 50, são invisíveis os efeitos deste trabalho na saúde dos trabalhadores, ao operar um sistema informatizado os trabalhadores não correm o risco de perder uma perna, ou cair de um andaime, todavia a sobrecarga vai se instaurando e se revelando, sob a forma de dores e tensões, que começam como um leve incômodo, podendo acarretar um afastamento ou uma síncope nervosa.

A análise das diferenças e das semelhanças entre o passado e o presente permite indagar sobre a importância de se buscar investigar o que é invisível, mas se mostra de forma nítida no sofrimento dos tele-atendentes. Ninguém pode ver dores de cabeça ou dores nas mãos, nos braços, mas o efeito é perceptível, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, em termos de produtividade. A angústia de manifestações como a “Neurose das telefonistas” e os DORT está confinada em cada sujeito, porém seus reflexos podem ser notados no coletivo de trabalho e nos índices de produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahão, J.I. (1993). *Ergonomia. Modelo, Métodos e Técnicas*. Segundo Congresso LatinoAmericano e Sexto Seminário Brasileiro de Ergonomia.
- Abrahão, J. e Pinho, D.L.M. (1999). Teoria e Prática Ergonômica: Seus limites e possibilidades. Em: M.G.T.Paz e A. Tamayo, *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Abrahão, J.I. (2000). Reestruturação Produtiva e Variabilidade no Trabalho: Uma Abordagem da Ergonomia. Em: *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, jan-abr 2000, vol. 16 n. 1, pp 49-54. Brasília.
- Decortis, F. & Pavard, B. (1998). Comunicação e Cooperação: da teoria de atos de fala à abordagem étno metodológica. Em: Duarte, F. e Feitosa, V., *Linguagem e trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Lucerna.
- Dejours, C. (1986). Por um Novo Conceito de Saúde. Em: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo: 54 (14): 7-11.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Editora FTA/Oboré
- Dejours, C.; Abdoucheli, E. & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho – Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Dejours, C. & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. Em: *Sociologie du Travail*. XXXVI, Hors série. Paris, 35-44.
- Dejours, C. (1996). Épistémologie concrète et ergonomie. Em: F. Daniellou, F. (org) *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistemologiques*. Toulouse: Octares Edittions.
- Dessors, D., Teiger, C. Laville, A., Gadbois, C. (1978). Conditions de travail des opératrices des renseignements téléphoniques et conséquences sur leur vie personnelle et sociale. Em: *Les Archives des Maladies professionnelle*, 40, n^o 3-4. Paris, 469-500.
- Echternacht, E.H.O. (1998). *As Lesões por Esforços Repetitivos no Contexto de Reestruturação Produtiva Brasileira*. Tese de doutorado. GENTE/COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro.
- Falzon, P. (1992). Langage et activités de service. Em: *Journée d'Étude*, Paris: janeiro.
- Falzon, P. & Lapeyrière, S. (1998). L'usager et l'opérateur: ergonomie et relations de services. Em: *Le Travail Humain*, tome 61, n^o 1/1998, 69-90. Paris.

- Ferreira, M.C. (1997). *Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia*. XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo.
- Filho-Lunardi, D.W. & Mazali, C. (1996). O Processo de Trabalho na Área de Enfermagem: uma Abordagem Psicanalítica. Em: *Revista de Administração*. São Paulo. Vol. 31(3). Julho-set: pp. 63-71.
- Gadrey, J. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. Em *Sociologie du travail*, 3, 381-389.
- Guérin, F.; Laville, A.; Daniellou, F. Durrafourg, J. & Kerguellen, A. (1991). *Comprendre le Travail Pour Le Transformer. La Pratique L'Ergonomie*. Paris: Ed. ANACT.
- Iida, I. (1990). *Ergonomia. Projeto e Produção*. São Paulo: Editora Edgard Blücher.
- Kennedy, P. (1993). *Preparando para o século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Lacoste, M. (1998). L'interaction langagière, pierre de touche de service. *Education Permanente*, n^o 137. Paris.
- Laville, A., Teiger, C., Lantin, G., Dessors, D. (1979). Quelques caractéristiques de la fatigue visuelle provoquée par le travail de détection sur microfiches. Em: *Le Travail Humain*, 42, n^o 2, 261-273.
- Le Guillant, L. (1956). *Quelle psychiatrie pour notre temps?* Toulouse: Éditions Érès.
- Macedo, D. (1989). *O mito insalubre*. Em: *Humanidades*, n^o 22. Brasília: Editora da UnB, pp. 73-75.
- Mendes, A.M (1995a). Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-trabalho: as Contribuições de C. Dejours. Em: *Psicologia Ciência e Profissão*, n^o 1, 2, 3, pp. 34-38.
- Mendes, A.M (1995b). Os Novos Paradigmas de organização do trabalho: Implicações na Saúde Mental dos Trabalhadores. Em : *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 85.
- Mendes, A.M. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília.
- Montmollin, M. (1990). *A Ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Montmollin, M. (1995). *Vocabulaire de L'Ergonomie*. Toulouse: Octarès Editions.
- Rabasse, F. (1998). Les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines des tele-opérateurs. Em: *Education Permanente* n^o 137. Paris.

- Regimento do Departamento de Trânsito do Distrito Federal – DETRAN-DF. (1998).
- Santos, V; (1999). *As Centrais de Atendimento*. www.ergonomia.com.br.
- Santos, V. (2000a). Projeto de Qualificação. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro. Título não Publicado.
- Santos, V, Chaves, J.M.F., Pavão, J.C.M. & Bijos, P. (2000b). Projeto Ergonômico de Centrais de Atendimento. Em: Sznelwar & Zidan, *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Editora Plêiade.
- Silvino, A.M.D. (1999). *A Análise Ergonômica do Trabalho como Suporte à Formação Profissional: A Articulação entre Estratégia Operatória e Expertise*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília.
- Sperandio, J.C. (1984). *L'ergonomie du travail mental*. Paris: Ed. Masson.
- Soares, A.S. (1988). Informática: o mito da profissão do futuro. Em: *Humanidades*, n^o 15, pp. 49-54. Brasília: Editora da UnB.
- Teiger, C. (1980). Les empreintes du travail. Em : Société Française de Psychologie/ Psychologie du Travail. *Equilibre ou fatigue par le travail?* Paris: Éditions ESF.
- Teiger, C. (1992). Le travail, cet obscur objet de l'érgonomie. Em: Actes du Colloque Interdisciplinaire "*Travail: Recherche et prospective*" — Thème Transversal N. 1 — Concept de Travail. CNRS, PIRTTM, ENS de Lyon.
- Terssac, G. (1995). *Le travail organisé: Faut-il repenser le travail?*. Actes du XXX Congrès de la Société d'Érgonomie de Langue Française, Biarritz, França.
- Weill-Fassina, A. (1990). L'analyse des aspects cognitifs du travail. Em: Dadoy e cols. *Les Analyses du Travail. Enjeux et Formes*. Paris: CEREQ.
- Weill-Fassina, A.; Rabardel, P.; Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'actions*. 1^a Ed. ; Toulouse: Octares Editions.
- Wisner, A. (1981). *Charge physique et charge mentale*. Collection Outils et Méthodes. Fiche 3. Paris:ANACT.
- Wisner, A (1987). *Por dentro do trabalho. Ergonomia: método e técnica*. São Paulo: Editora FTA/Oboré.
- Wisner, A (1994). *A inteligência no Trabalho*. São Paulo: Fundacentro/Unesp.
- Wisner, A. (1996a). Atividades humanas previstas, atividades humanas reais nos sistemas automatizados. Em : Lima, F. *Qualidade da Produção, Produção dos Homens*. Minas Gerais: Sociedade Editora e Gráfica de Ação Comunitária.

Wisner, A (1996b). Questões Epistemológicas em Ergonomia e em Análise do Trabalho. Em: *L'Ergonomie en quête de ses principes. Débats épistemologiques*. Toulouse: Octarès Editions.

Zarafian, P. (1995). *Le travail et l'événement*. Paris: Editions l'Harmattan.

